

Offertgivning hos företag X

Analys och förbättringsförslag av offertgivningsprocessen

Case: Företag X

Hannes Nygård

Examensarbete för tradenom (YH)-examen

Utbildningsprogrammet för företagsekonomi

Vasa 2019



EXAMENSARBETE

Författare: Hannes Nygård

Utbildning och ort: Företagsekonomi, Vasa

Inriktningsalternativ/Fördjupning: Ekonomiförvaltning

Handledare: Linda Jönn

Titel: Offertgivning hos företag X

Datum 15.4.2019

Sidantal 43

Bilagor 4

Abstrakt

Offertgivningen utgör en stor del av försäljningsarbetet i ett företag, speciellt inom B2B företag. Vid det tillfället då företag besvarar offertförfrågningar med en offert krävs det mycket information om produkter, priser, leveranstid med mera.

Syftet med examensarbetet är att kartlägga och analysera offertgivningen hos företag X samt utreda om eventuella förbättringsmöjligheter. Undersökningen utfördes genom intervjuer med sex anställda inom försäljningen hos företag X. Resultatet ska ge företag X en bättre överblick av nuvarande offertgivning samt hur den kunde förbättras. Det har också blivit utrett om eventuell modell för mätande av hit rate värde på givna offerter .

Teoridelen i examensarbetet behandlar offertgivning och CRM-system. I examensarbetets teoretiska del behandlas också nyckeltalet hit rate, bevakning och uppföljning av offert samt försäljningsprocessen. Den empiriska delen i examensarbetet består av intervjuer med anställda från Finland, Sverige, Frankrike och Storbritannien inom försäljningen hos företag X. Målet är att analysera nuvarande offertgivning och utreda möjliga förbättringar.

Resultatet från undersökningen visade att information som krävs vid skapande av offert till stor del finns hos respektive försäljningsanställd. Därmed skulle denna information kunna finnas insparad i ett gemensamt system. CRM-system har använts som huvudsakligt förbättringsförslag. Även andra förbättringsförslag gavs för att få en mera organiserad och effektiv offertgivningsprocess.

Språk: Svenska

Nyckelord: offert, offertförfrågan, CRM-system

OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Hannes Nygård

Koulutus ja paikkakunta: Liiketalous, Vaasa

Suuntautumisvaihtoehto: Taloushallinto

Ohjaaja: Linda Jönn

Nimike: Tarjouksien antaminen yrityksessä X

Päivämäärä 15.4.2019

Sivumäärä 43

Liitteet 4

Tiivistelmä

Tarjouksien antaminen on iso osa yritysten myyntityötä, varsinkin B2B-yrityksissä. Siinä vaiheessa kun yritys vastaa tarjouspyyntöihin tarjouksella, vaaditaan paljon tietoa tuotteista, hinnoista, toimitusajoista ym.

Opinnäytetyön tavoite oli analysoida ja kartoittaa tarjousprosessia yrityksessä X, sekä selvittää mahdollisia parannusehdotuksia. Tutkimus suoritettiin tekemällä haastatteluita myyntihenkilökunnan kanssa. Tulokset antavat yritykselle X paremman yleiskatsauksen nykyisestä tarjousprosessista, sekä miten sitä voisi parantaa. Opinnäytetyössä selvitettiin myös mahdollista mallia tarjouksien Hit rate-arvon laskemiseen.

Opinnäytetyön teoreettinen osa käsittelee tarjouksien antamista ja CRM-ohjelmistoa. Teoriaosa käsittelee myös Hit ratea, ERP-ohjelmistoa, tarjouksien valvontaa ja seurantaan sekä myyntiprosessia. Empiirinen osa koostuu kuudesta haastattelusta, joissa on haastateltu yrityksen X:n myyntihenkilökuntaa. Vastaajat ovat Suomesta, Ruotsista, Ranskasta ja Isosta-Britanniasta. Tavoitteena on analysoida nykyistä tarjousprosessia, ja sen pohjalta selvittää mahdollisia parannusehdotuksia.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että tieto jota tarvitaan tarjouksien laatimisessa on pääosin vastaavalla myyntihenkilöllä. Näin ollen tämä tieto voisi tallentaa yhteiseen ohjelmistoon. Pääasiallinen parannusehdotus on CRM-ohjelmisto. Myös muita parannusehdotuksia annettiin saadakseen tehokkaamman ja organisoidumman tarjousprosessin.

Kieli: Ruotsi

Avainsanat: tarjous, tarjouspyyntö, CRM-ohjelmisto

BACHELOR'S THESIS

Author: Hannes Nygård

Degree Programme: Bachelor of Business Administration

Specialization: Financial administration

Supervisor: Linda Jönn

Title: Quotation management at Company X

Date 15 April 2019

Number of pages 43 Appendices 4

Abstract

The quotation handling constitutes a large part of the sales work in a company, especially in B2B companies. When companies respond to inquiries with a quotation – a lot of information about products, prices, delivery times and more is required.

The purpose of this thesis is to outline and analyze quotation of company X and to investigate possible improvements. An analysis was conducted through interviews with six employees at company X. The result should give company X a better overview of current quotation and how it could be improved. An investigation regarding a model for measuring hit ratio value on given quotes has also been done.

The theoretical part of this thesis covers quotation and CRM-systems. Hit ratio, monitoring and follow-up of the quotations and the sales process is also discussed in the theoretical part. The empirical part of the thesis consists of interviews with employees from Finland, Sweden, France and the UK in sales at company X. The goal is to analyze current quotation and investigate possible improvements.

The result of the survey showed that information required when creating a quotation is mainly available from each sales employee. This information would therefore be saved and updated in a common system. CRM-systems have been used as a main improvement suggestion. Other suggestions for improvement were also given to get a more effective and organized quotation process

Language: Swedish

Key words: quotation, inquiries, CRM-system

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Syfte och problemformulering.....	1
1.2	Avgränsningar.....	1
2	Enterprise Resource Planning	2
2.1	Definition och historia av ERP	2
2.2	ERP Moduler	3
2.3	För- och nackdelar med ERP.....	4
3	Försäljningsprocessen	6
4	Customer Relationship Management.....	7
4.1	Historia och utveckling av CRM	7
4.2	Vad är CRM?.....	8
4.3	Operationell CRM.....	9
4.4	Integration av ERP och CRM system	11
4.5	Vad krävs för ett framgångsrikt CRM?.....	12
5	Offertgivning	13
5.1	Olika steg i offertgivningsprocessen.....	13
5.2	Offertens innehåll.....	15
5.3	Bevakning och uppföljning	16
5.4	Legeringstillägg	16
5.5	Hit rate.....	17
5.5.1	Nyttan med hit rate	17
5.5.2	Vad är en god hit rate?.....	18
6	Undersökning	18
6.1	Metod	18
6.2	Reliabilitet och validitet	19
6.3	Uppdragsgivare.....	20
7	Nuvarande offertgivning	20
7.1	Innesäljare 1.....	21
7.1.1	När offerten ges.....	21
7.1.2	När offerten givits	22
7.2	Innesäljare 2.....	23
7.2.1	När offerten ges.....	23
7.2.2	När offerten givits	24
7.3	Områdesförsäljningschef 1	25
7.3.1	När offerten ges.....	25
7.3.2	När offerten givits	26
7.4	Områdesförsäljningschef 2.....	27

7.4.1	När offerten ges.....	27
7.4.2	När offerten givits	28
7.5	Områdesförsäljningschef 3	29
7.5.1	När offerten ges.....	29
7.5.2	När offerten givits	30
7.6	Områdesförsäljningschef 4.....	31
7.6.1	När offerten ges.....	31
7.6.2	När offerten givits	32
7.7	Sammanfattning av intervjuerna.....	32
8	CRM-system, ett centralt förbättringsförslag.....	35
8.1	Inställning till CRM-system hos anställda	36
9	Analys och förbättringsförslag	37
9.1	Avslutning	39
9.2	Förslag till vidareforskning	40
	Litteraturförteckning.....	41
	Figurförteckning.....	42

1 Inledning

Offertgivning utgör en stor del av försäljningsarbetet hos företag, speciellt inom B2B-företag. Företag med stora kundkretsar mottar dagligen flera offertförfrågningar och mycket tid läggs ned på besvarande av dessa. Vid tillfället då offerter ges som svar på mottagna offertförfrågningar behövs det stor del information om allt från produktspecifikation, leveranstid, pris och annan kundinformation. När det är flera personer som jobbar inom försäljningen och har kontakt med olika kunder är det närmast omöjligt att hantera all information som krävs, därmed kan ett elektroniskt system stöda organisering av information.

I detta arbete undersöktes det hur offertgivningen hos tillverkningsföretaget X ser ut i dagsläget och hur det kunde förbättras. Det har också blivit utrett om eventuell modell som stöd vi beräkandet av det centrala nyckeltalet inom försäljningen, Hit rate. I arbetet har CRM-system använts som central förbättringspunkt inom hela offertgivningsprocessen hos företag X.

1.1 Syfte och problemformulering

Offertförfrågningar som företag X får besvaras för tillfället på olika sätt. Det finns inte heller något tydligt system hur man kunde mäta hit rate på utsända offerter.

Det övergripande syftet med arbetet är därför att analysera och kartlägga offertgivningen vid företag X samt utreda eventuella förbättringsmöjligheter. Syftet är också att undersöka om det förekommer lämpliga modeller som kan användas i företag X för att mäta hit rate på givna offerter. Följande problemformuleringar har utarbetats för att uppnå syftet för arbetet:

1. *Hur kan kommunikationen med kunden förbättras vid offertgivningen?*
2. *Hurdan modell kan användas i företag X för att mäta hit rate på givna offerter?*

1.2 Avgränsningar

Vid offertgivning finns flera aspekter att beakta därför har jag endast valt att analysera kommunikationen med kunden i försäljningsskedet, på vilket sätt offertgivningen sker och hur den kommuniceras. Jag utreder också eventuella modeller som företag X kan använda

för att mäta hit rate på givna offerter. Arbetet kommer inte att beröra varken offertberäkning eller priskalkylering.

2 Enterprise Resource Planning

I kapitlet ges en introduktion till Enterprise Resource Planning (ERP), vilket ger läsaren en större förståelse för ett elektroniskt affärssystemets uppbyggnad. Kapitlet visar också på de möjligheter som de elektroniska affärssystemen medför.

2.1 Definition och historia av ERP

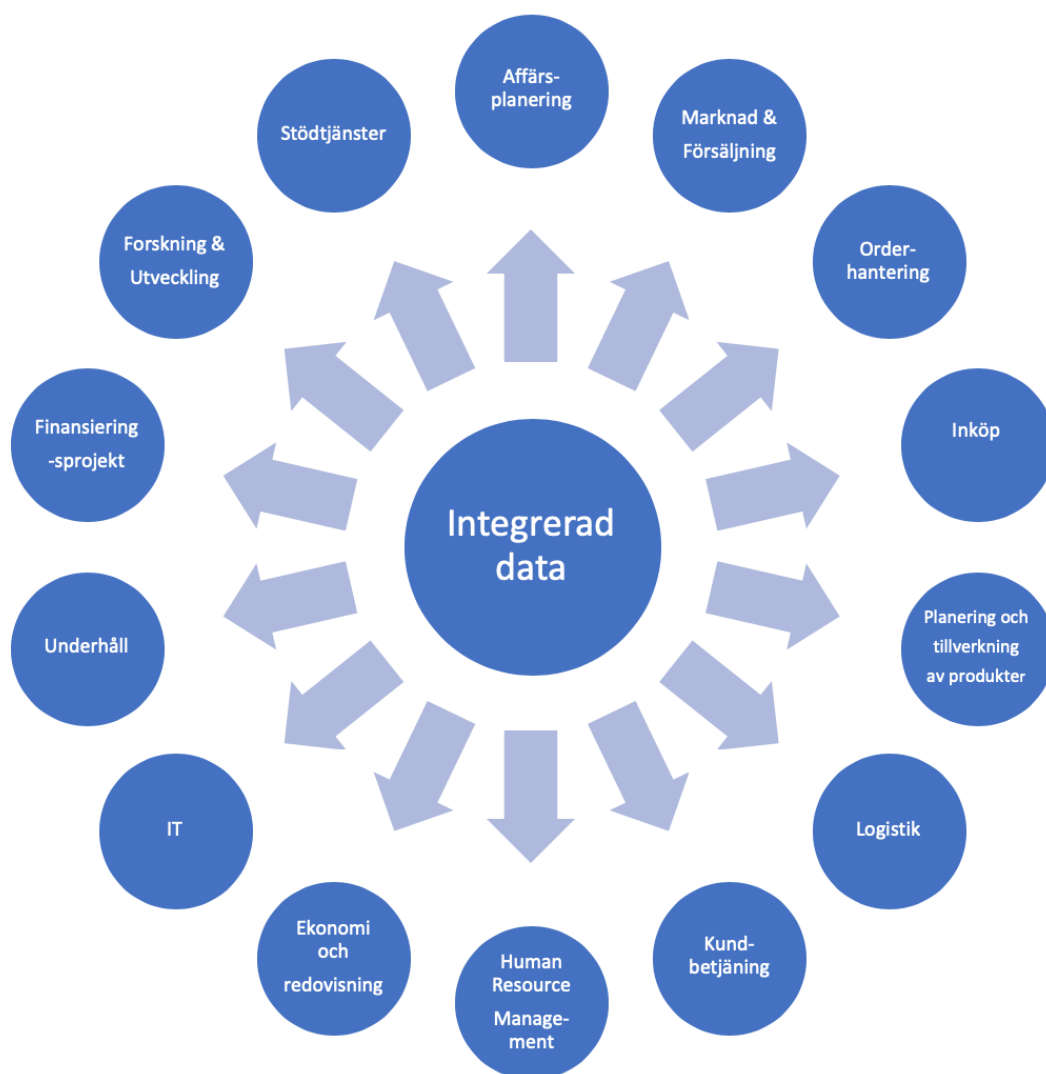
Begreppet ERP är en synonym till affärssystem och fick en snabb spridning under 1990-talet i följd av IT teknikens utveckling (Magnusson & Olsson, 2009, s. 31).

Under 1980-talet då datorerna blev allt mera vanliga inom affärsvärlden var datasystemen mycket begränsade till specifika funktioner, t.ex. försäljning och bokföring. Detta resulterade i att flera olika system användes för olika funktioner i företagen, vilket i sin tur ledde till dubbel datainformation mellan de olika avdelningarna. (Bradford, 2015, s. 1)

Under mitten och i slutet av 1990-talet började ERP-systemet i företagen ta form för effektiveringen av en mera standardiserad, automatiserad och integrerad process inom planering och kontroll av verksamheten. Det huvudsakliga syftet med Enterprise resource system är den övergripande databashanteringen som möjliggör att anställda inom olika avdelningar har tillgång till och arbetar utifrån samma data. (Bradford, 2015, s. 1)

ERP-system ska effektivisera och integrera all datainformation i företaget genom att stöda hela organisationens behov i endast ett system. Dessa system ska vara uppbyggda för att stärka hela verksamhetens funktioner, allt ifrån inköp, redovisning till försäljning.

ERP-system anses vara ett processcentrerat program eftersom det möjliggör en övergripande och fullständig bild av ett företags affärsprocesser. (Bradford, 2015, s. 2) samt (Monk & Wagner, 2013, s. 3) menar att en affärsprocess kan definieras som en samling av aktiviteter som tillsammans skapar ett värde. Figur 1 visar på de olika affärsprocesser som ERP-system omfattar. (Bradford, 2015, s. 2)



Figur 1 ERP affärsprocesser (Bradford, 2015, s. 2)

2.2 ERP Moduler

I det föregående underkapitlet introducerades ERP-system som är omfattande system med syftet att stöda hela verksamhetens funktioner. I detta kapitel redogörs för olika moduler i ett ERP-system.

De flesta ERP-system är uppbyggda och sålda i moduler eller i sammankopplade program, som tillsammans skapar en enhet i systemet. Detta betyder att företag inte behöver köpa ett fullständigt ERP-system, utan företagen kan istället köpa och implementera de specifika moduler som de har behov av i sin verksamhet. (Bradford, 2015, s. 2)

Eftersom ERP-system är uppbyggda och sålda i moduler utgör det en stor flexibilitet för kunden. Växer behovet av viss funktion i en verksamhet så kan en modul enkelt läggas till. ERP-leverantörer offererar och saluför oftast sina system per modul, alltså ju fler moduler som systemet innehåller desto dyrare blir systemet för kunden att driva. Implementering av flera moduler leder till en bättre integrering av data, och kan därmed leda till bättre avkastning på investering. Därmed bör man noggrant reda ut fördelarna med omfattningen av modulerna i jämförelse med de kostnader som krävs för implementeringen av dem. (Bradford, 2015, ss. 2–3)

Från det att ERP-systemen tidigare fokuserat endast på integreringen av de administrativa funktionerna, s.k. Backoffice-program så som t.ex. bokföring, ekonomiförvaltning och inköp, så har systemen en större bredd i dagsläget och har utvecklats till att kunna underlätta försäljning, marknadsföring och kundkontakt, s.k. Front Office. Exempel på Front Office moduler är Customer relationship management (CRM) och Supply chain management (SCM) (Bradford, 2015, s. 3)

2.3 För- och nackdelar med ERP

Bradford (2015, s. 6) menar att den huvudsakliga fördelen med ERP-system är dataintegration. Datainformationen är enhetlig och tillgänglig genom hela affärsverksamheten för de som har befogenhet till datainformationen, vilket minskar risken till felaktig och redundansinformation. Om det uppstår ett misstag som bidrar till felaktig information räcker det med endast en korrigerig för att få informationen uppdaterad i hela ERP-systemet.

ERP-system underlättar samt förbättrar kommunikationen och samarbetet genom affärsverksamheten på grund av att datainformationen ständigt är uppdaterad i realtid. Detta ger stor fördel inom flera områden, t.ex. kundbetjäningpersonal har tillgång till direkt uppdaterad datainformation och kan på så vis smidigt se kundens orderstatus och förmedla det vidare till kunden. (Bradford, 2015, s. 6)

En annan fördel är att modulerna som ERP-leverantörerna saluför är designade på samma sätt och användningen fungerar relativt lika mellan modulerna. Detta betyder att det är enkelt för användarna att flytta sig mellan olika moduler i ERP-systemet. (Bradford, 2015, s. 7)

En av nackdelarna med implementering av ERP-system är att det kräver stort arbete samt är väldigt tidskrävande. Vid implementeringen uppstår oftast en hel del problem. Dessa

problem som uppstår vid implementering av ERP-system kan indelas i två olika kategorier; ”Technical stuff” och ”Soft stuff”. ”Technical stuff” problem är kopplade till svårigheter gällande mjukvaran som ska implementeras, medan ”Soft stuff” problem är kopplade till människor, t.ex. att ledningen inte visar tillräcklig övertygelse angående implementeringens betydelse. (Bradford, 2015, s. 7)

En annan nackdel är att anställda inte fått information om syftet och betydelsen med implementeringen av systemet och inte heller fått vara med och påverka under implementeringsprocessen.

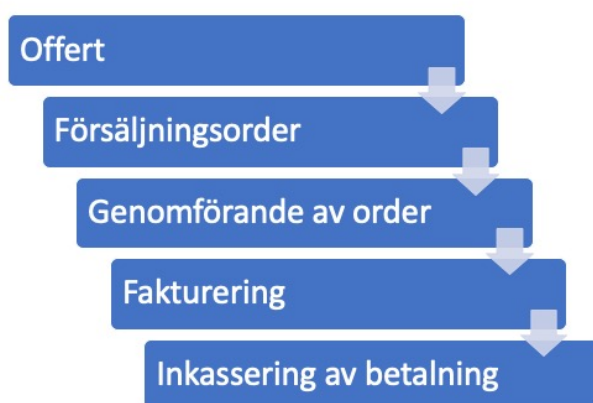
Med ett nytt system uppkommer också förändringar och omorganisering i processer, vilket leder till att personalen behöver skolas in i det nya systemet. Detta kan leda till en negativ attityd hos personalen, som kan tycka att systemet är komplicerat och svåränvänt. (Bradford, 2015, s. 8 ; Monk & Wagner, 2013, s. 4).

Implementering av ERP-system är väldigt kostsam och kan ofta vara den största investeringen ett företag gör. När systemet väl blivit implementerat kräver det mycket arbete för upprätthållande, ändringar i systemet eller tekniska problem som uppkommer kan vara utmanande och åtgärd till dessa kräver ofta hyrande av konsult hjälp. (Bradford, 2015, ss. 8–9)

Med dessa för- och nackdelar som grund, bör företag ta beslutet av implementeringen på fullaste allvar. Alla personer i företaget bör vara motiverade och målinriktade för att implementera ERP-systemet. Företaget bör också noggrant analysera sin verksamhet för att kunna välja det mest lämpliga systemet. (Bradford, 2015, s. 8)

3 Försäljningsprocessen

I det föregående kapitlet redogjordes det för moduler inom ERP-system, i detta kapitel förklaras försäljningsprocessen, vilket är en central modul inom ERP-systemet samt inom försäljningen. Försäljningsprocessen kan se annorlunda ut från fall till fall. Processen kan ses som en kontakt-till-kontrakt-till-pengar, vilket betyder att processen inleds med en första interaktion mellan det säljande företaget och kunden. Försäljningsprocessen kan också ses som en offert-till-pengar eller order-till-pengar process. I detta kapitel kommer försäljningsprocessen endast att redogöras utgående från en offert-till-pengar och order-till-pengar process.



Figur 2 Försäljningsprocess

Det första steget i processen är när försäljaren skickar en offert till kunden, vilket binder försäljaren att leverera det som offerten erbjuder. När kunden accepterar offerten kan den enkelt omvandlas till en försäljningsorder i ERP-systemet. (Bradford, 2015, s. 151)

En försäljningsorder är det andra steget i försäljningsprocessen. Begreppet försäljningsorder kan definieras som ett dokument vilket innehåller specifikation om produkter och tjänster med pris, leveransdag och betalningsvillkor etc. som kunden har beställt. När försäljningsordern har blivit skapad i ERP-systemet ska en orderbekräftelse matas ut och skickas till kunden för att bekräfta att ordern blivit bokad. (Bradford, 2015, s. 151)

Det tredje steget i försäljningsprocessen är genomförande av order. Detta steg innefattar alla aktiviteter från det att kunden skickat in en beställningsorder, till att kunden har mottagit hela ordern. Exempel på olika aktiviteter gällande genomförande av order är när produkterna samlas in, packas och skickas iväg. När ett leveransdatum har bekräftats för

försäljningsordern skapar ERP-systemet ett datum när varorna ska samlas in och packas. Informationen skickas sedan till lagerpersonalen, vilket är ett typiskt exempel på hur den integrerade datainformation i ERP-systemet möjliggör enkel kommunikation mellan diverse avdelningar i ett företag. De två sista avslutande stegen i försäljningsprocessen är fakturering och inkassering av pengar. (Bradford, 2015, s. 152)

4 Customer Relationship Management

Avkastning är livsviktigt för en organisations överlevnad, oberoende om det handlar om ett säljande företag eller organisation som mottar donationer. ERP-system är skickliga på transaktioner relaterade till avkastning som t.ex. bokning av kundorder och fakturering, men avkastningsprocessen omfattar mera än det. Bradford (2015, s. 149) anser att smarta företag är mycket medvetna om att det krävs en stor ansträngning för att kunna förutse och möta kundernas behov, samt att bygga starka relationer till dem, men att detta trots allt är synnerligen viktigt för att hålla företaget vid liv. Customer relationship management (CRM) kan ses som en förstärkning till det transaktionsrelaterade ERP-systemet, med syftet att skapa en starkare relation till sina kunder för att också framöver ha kvar dem. I nästa underkapitel förklaras CRM och dess funktion inom försäljningen.

4.1 Historia och utveckling av CRM

Före CRM-systemens uppkomst var kunddata och kundhistorik utspridda i olika former, allt från epostmeddelanden till kalkylblad. Företag ansåg att kunder enkelt kunde ersättas och därmed kände de inget behov att se till sina kunder. Under 1980-talet använde sig företag av databaser för att hitta nya och befintliga kunder, vilket genomfördes med hjälp av enkäter som skapades och skickades av marknadsföringspersonal. Detta förfarande var mycket tidskrävande och informationen som erhöles var mycket oorganiserad. (Bradford, 2015, s. 155)

Under mitten av 1990-talet uppstod begreppet CRM, med syftet att beskriva hur marknadsförings-, försäljnings- och kundbetjäningssavdelningen ska samverka för att skapa en mer hållbar relation med kund. Under 2000-talet tog tillväxten för CRM fart, internet boomen i början av 2000-talet var en bidragande orsak till tillväxten. CRM-systemet tog sin form i molnbaserade former, vilket bidrog till en snabbare implementation eftersom ingen

databas hos företaget var nödvändig. Numera erbjuder CRM-leverantörer också telefonapplikationer som är direkt synkroniserade till databaserna och möjliggör direkt tillgång till kunddata. CRM-system kan ses som en del av det utökade ERP-systemet, också kallad Front office (Bradford, 2015, s. 155)

4.2 Vad är CRM?

Customer relationship management (CRM) kan definieras som ett begrepp vilket hänför sig till att insamla, spara och analysera kundinformation för att sedan integrera och använda informationen i företagets olika beslutsprocesser. CRM medför även effektivisering och automatisering av affärsprocesser inom bl.a. produktion, försäljning och ekonomiförvaltning. Styrkan hos CRM är dess anpassningsförmåga att förstärka en affärsaktivitet eller hela affärsverksamheten som en helhet. (Kumar & J, 2012, s. 3)

CRM handlar inte enbart om ett mjukvaruprogram, utan är också en affärsstrategi som fokuserar på att skapa och ge värde till kunder med syftet att uppnå vinst. CRM-systemet som mjukvara stöder strategin med att ge kunddata av hög kvalitet, därför kan CRM ses som ett teknologibaserat tillvägagångssätt för att sköta om alla interaktioner på ett organiserat sätt mellan företag och kund. (Buttle & Maklan, 2015, s. 16)

CRM indelas i tre olika huvudtyper, där de olika typerna fokuserar på olika aspekter. (Buttle & Maklan, 2015, ss. 5,7,11)

1. *Strategisk CRM*: Kundcentrerad affärsstrategi med fokus på att vinna och behålla lönsamma kunder.
2. *Operationell CRM*: Fokuserar på automatisering av affärsprocesser så som marknadsföring, försäljning och kundbetjäning.
3. *Analytisk CRM*: Kundinformation samlas in, sparas, analyseras och används sedan för att öka både kundens och företagets värde.

4.3 Operationell CRM

SFA-system är en förkortning av Sales force automation och motsvarar dagens operationella CRM. (Bradford, 2015, s. 8)

SFA är en mjukvara som handlar om att tillämpa teknologi för att automatisera aktiviteter inom försäljningsprocessen, detta för att förbättra och standardisera försäljningsprocessen. SFA har erbjudit teknologiskt stöd till försäljningen sedan början av 1990-talet och är idag ett vanligt begrepp hos B2B miljöer. Dessa SFA- system saluförs som enskilda system eller som en del av ett CRM-system. (Buttle & Maklan, 2015, s. 8)

Sammanfattningsvis innebär SFA-system en automatisering av aktiviteter inom försäljningsprocessen. Automatiseringen kan exempelvis tillämpas inom offertgivning; försäljaren sätter då in information så som artikelnummer, kvantitet, kundnamn och leveransvillkor. Utgående från datainformationen skapar SFA-mjukvaran automatiskt en färdig offert. (Buttle & Maklan, 2015, s. 9)

SFA-system medför flera funktioner som stöder försäljningen och effektiviserar och automatiserar försäljningsprocessen. I detta kapitel har jag valt att använda mig av det mest väsentliga för detta arbete ur en lista med SFA-funktioner som Buttle & Maklan, (2015,ss. 217–224) har sammanställt.

- *Kontohantering* – Ger försäljningen god insyn om information över kundhistorik och kundrelationer, exempelvis öppna ordrar, färdiga ordrar, offertförfrågningar och givna offerter.
- *Kontakthantering* – Funktionen hjälper att uppdatera, dela och bevara information från kommunikation mellan försäljning och kunden. Kommunikationsinformationen är en stor fördel för all personal som på något sätt har kontakt med kunder eftersom att de enkelt kan se i systemet vilka interaktioner som skett mellan försäljning och kund.
- *Dokumenthantering* – Stöder försäljningsprocessen genom att hantera, uppdatera och se till att försäljningsrelaterade dokument alltid är tillgängliga för olika personer inom försäljningen. Exempel på dessa dokument är produktspecifikationer, prislistor, e-postmallar och offertmallar etc. Viktiga dokument som bör bevaras kan på ett säkert sätt sparas elektroniskt och vara lättillgängliga när de behövs.

- *Orderhantering* – Stöder försäljningen genom att automatiskt omvandla offert till order. Funktionen effektiviserar order-till-pengar processen genom att minska på manuella inmatningar i systemet vilket därmed minskar på manuella felinmatningar.
- *Försäljningens rapporthantering* – Funktionen stöder försäljningen genom att mata ut standardiserade rapporter för att hjälpa försäljningschefen att utvärdera och få en överblick över hur effektivt försäljningsteamet är. Dessa rapporter kan exempelvis visa på hit rate, försäljares produktivitet, kundens lönsamhet etc.

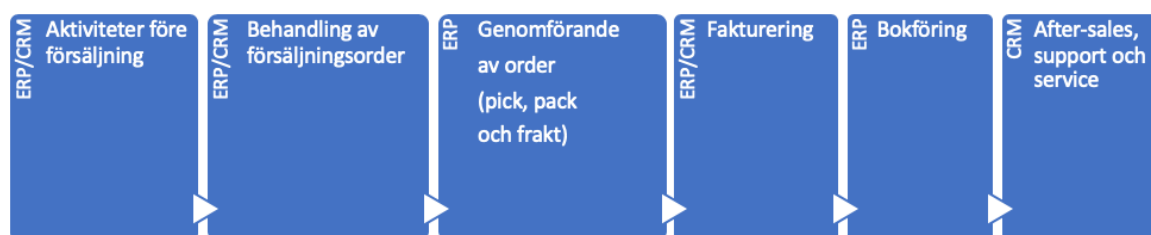
4.4 Integration av ERP och CRM system

ERP och CRM-system är likartade i sina resultat men skiljer sig från varandra på sättet de uppnår vinst. Fokus hos ERP ligger i att minska på kostnader genom att skapa mer effektiva affärsprocesser. CRM bidrar däremot till att öka vinsten genom högre säljvolym, eftersom samtliga inom företaget använder standardiserad kunddata för att förbättra relationen till kunden. (Bradford, 2015, s. 156)

Den mest väsentliga skillnaden mellan ERP och CRM är att ERP fokuserar på områden som inte är synliga för kunden som t.ex. inköp, lagerhantering och produktionsplanering ”Backoffice”, medan CRM system betonar samspelet med kunden ”Frontoffice”. (Bradford, 2015, s. 156)

Oavsett skillnaderna kan en integration av ERP och CRM leda till stor avkastning på investering. En integration av dessa system innebär att man inte behöver mata in samma data och kundinformation i två olika system. Ett exempel på integrationen av CRM och ERP är produktkataloger, CRM-systemet ger tillgängligheten till alla de produkter ett företag erbjuder medan affärsmöjligheter och offerter följs upp på en ordernivå i ERP-systemet. (Bradford, 2015, s. 156)

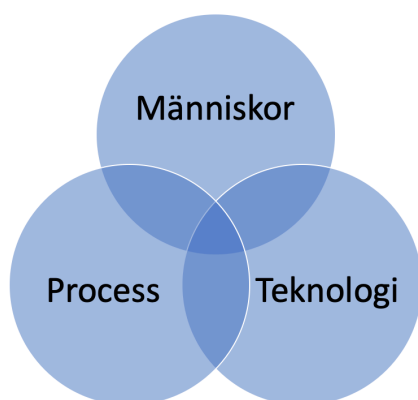
Enligt Figur 3 ser man hur ERP och CRM systemen överlappar varandra i försäljningsprocessen.



Figur 3 Överlappning mellan CRM och ERP (Bradford, 2015, s. 156)

4.5 Vad krävs för ett framgångsrikt CRM?

Vid implementering av CRM är det viktigt att inse att anskaffning av en CRM-mjukvara inte är tillräckligt för ett framgångsrikt CRM-system. I detta underkapitel kommer jag att redogöra för tre viktiga element som bör samverka med varandra för drivande av ett framgångsrikt CRM-system och CRM strategi. Dessa tre element är: människor, process och teknologi.



Figur 4 Relationen mellan människor, processer och teknologi (Bradford, 2015, s. 161)

Människor. När ett nytt CRM system tas i bruk bör alla acceptera det nya arbetssättet systemet medför, både anställda som kommer att använda sig av CRM-systemet, och anställda som på något sätt berörs av systemet. För att CRM-systemet ska fylla sitt syfte, bör alla användare utbildas ordentligt till systemet. Försäljningsavdelningen är oftast de som är svåraste att få engagerade på den grunden att det i början tillkommer mycket extra arbete för dem och för att det tillfälligt också stör deras egentliga arbetsuppgifter. (Bradford, 2015, s. 161)

Process. När alla är engagerade i CRM projektet bör företagets nuvarande affärsprocesser ses över och utvärderas, exempel på dessa affärsprocesser är marknadsföring, försäljning och kundbetjäning. En förändring av de nuvarande affärsprocesserna ska utgå ifrån synvinkeln. "Hur kan våra kunder på bästa sätt bli betjänade?" och på basis av det förstärka CRM-strategin med hjälp av teknologi. (Bradford, 2015, s. 161)

Teknologi. CRM-systemet som blir valt ska vara användarvänligt, leverera viktig information för de anställda och driva de förändrade affärsprocesserna. CRM systemet ska

hjälpa till att beslutsprocesser blir effektivare och mer exakta, genom kunddata som systemet ger de anställda. Flera företag använder sig av en så kallad hybridmetod, detta handlar om att företag har ett ERP-system men väljer att skaffa ett molnbaserat CRM-system utöver ERP-systemet. En hybridmetod är utmanande med tanke på data och process integrationen av ERP och molnbaserad CRM, därför bör företag noggrant utreda om dessa system kan kopplas samman och integreras. (Bradford, 2015, s. 161)

5 Offertgivning

Offertgivning är ett viktigt och säljande verktyg inom försäljningen. I kapitlet kommer olika steg i offertgivningsprocessen förklaras. Därefter beskrivs vilka element som en offert bör innehålla.

5.1 Olika steg i offertgivningsprocessen

I kapitlet definieras begreppen; offertförfrågan, offert, avböjande svar på offert, motoffert och order som olika steg i offertgivningsprocessen.

Offertförfrågan (anbudsbegäran). Köparen börjar med att skicka en offertförfrågan vilken kan skickas i muntlig eller skriftlig form (Melin, 2011, s. 88). Denna offertförfrågan ska innehålla det mest väsentliga för att det säljande företaget enkelt ska förstå vad som frågas efter. Exempel på innehållet är produkt, kvantitet, pris och leveranstid. (Lind & Sundström, 1998, s. 19)

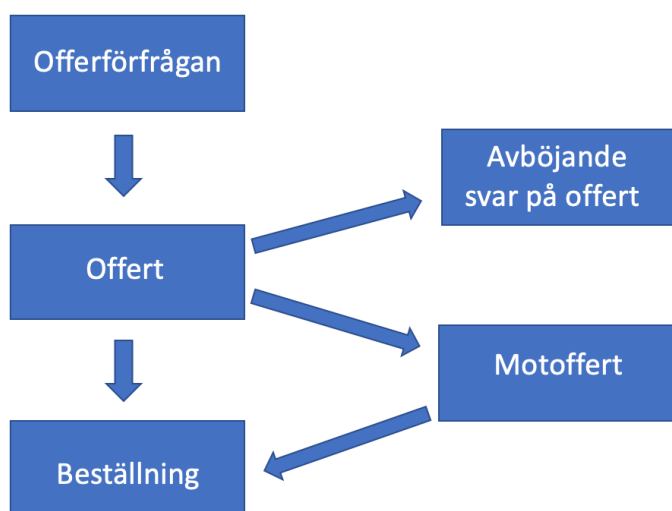
Offert (anbud). När det säljande företaget mottar offertförfrågan är det viktigt att personen som ska skriva offerten har förstått köparens problem. Offerten är ett affärsförslag och bör därför byggas upp så den är attraktiv och strukturerad. (Nordkvist, 2013). I dagsläget besvaras inte alla offerter skriftligt utan kan också ske per telefon men detta beror på hur relationen mellan försäljaren och köparen ser ut. Handlar det om en ny affärskontakt som man muntligt offererat till, bör offerten ändå bekräftas i skriftlig form (Melin, 2011, s. 89)

En offert kan ges som en direkt offert, vilket betyder att det säljande företaget offererar allt det som förfrågats efter direkt till köparen. Ifall det säljande företaget av någon anledning endast kan offerera en del av det som köparen frågar efter kallas detta för deloffert. (Melin, 2011, s. 89)

Avböjande svar på offert. Köparen kan av olika orsaker välja att inte godkänna det säljande företags offert, vilket kan bero på att köparen anser att priset är för högt eller att leveranstiden inte är enligt det önskade. Köparen ska meddela det säljande företaget och motivera varför offerten inte godkänns. (Lind & Sundström, 1998, s. 21)

Motoffert. Köparen är intresserad av offerten som mottagits men godkänner ändå inte hela offerten som den är, i ett sådant fall kan köparen ge en motoffert. Detta betyder att köparen kontaktar det säljande företaget och berättar om förändringar som bör göras för att en beställning ska vara relevant. (Lind & Sundström, 1998, s. 21)

Beställning (order). Det sista och avslutande steget i offertgivningsprocessen om inte köparen har avböjt offerten är när köparen skickar en beställning. Stämmer den givna offerten överens med villkoren i offerten har det slutits ett bindande avtal mellan köparen och säljaren. Denna beställning bör ändå komma in till det säljande företaget inom offertens giltighetstid för att ett bindande avtal ska slutas. (Lind & Sundström, 1998, s. 22)



Figur 5. Offertgivningsprocess.

5.2 Offertens innehåll

Det finns inga tydliga regler som bestämmer offertens uppbyggnad, men den bör vara tydlig, strukturerad och inte minst väcka intresse samt skapa förtroende för kunden. För att undvika missförstånd bör offerten innehålla fullständig information om produktens egenskaper samt om prissättning, leveranstid och leveransvillkor etc. (Melin, 2011, s. 88)

Melin (2011, s. 88) har sammanställt en lista med det mest väsentliga som en offert åtminstone bör innehålla:

1. Dokumentets namn ("offer", "quotation" etc.)
2. Offertgivarens information (namn, adress, kontaktuppgifter)
3. Offertmottagarens information (namn, adress och kontaktperson, referens)
4. Presentation av offererad produkt
5. Kvantitet
6. Pris per enhet och totalpris. (valuta, ev. rabatter, tilläggskostnader och moms)
7. Leveransvillkor
8. Leveranstid och leveranssätt
9. Betalningsvillkor
10. Offertens giltighetstid
11. Service- och reservdelstjänst samt eventuella garantier.
12. Eventuella bilagor

5.3 Bevakning och uppföljning

Bevakning och uppföljning av offerter är en viktig del av säljtekniken. Försäljaren som givit en offert ska följa upp och bevaka givna offerter eftersom att hen oftast har bäst kontakt med kunden, men det är också viktigt att försäljningschefen eller säljledningen följer upp och bevakar offertgivningen som sker i ett företag på ett mera sammanfattande plan. Genom att följa upp och bevaka givna offerter, får försäljningschefen eller säljledningen en bättre överblick följande punkter:

- Hur utvecklas prisnivån i våra offerter? Varför?
- Hur utvecklas hit rate värdet? Varför?
- Varför har vi vunnit dessa ordar? Vad är vi bra på?
- Varför har vi förlorat dessa ordar? Vad är vi mindre bra på?

(Flodhammar & Nielsen, 1980, s. 81)

5.4 Legeringstillägg

Legeringstillägget är en central del av stålbranschen och kommer därför att förklaras kort i detta underkapitel. Läsaren får på så sätt en bättre förståelse för undersökningsdelen.

Priset för Företag X:s produkter består av två komponenter, ett grundpris samt ett legeringstillägg. Grundpriset består av tillverkningskostnaden som uppkommer för att producera produkterna i olika dimensioner, behandlingar, profiler mm. På grundpriset tillsätts sedan ett legeringstillägg.

Legeringstillägget styrs av metallernas prisnivå, t.ex. nickel och molybden. Dessa legeringstillägg varierar månatligen och därmed är priserna på produkterna olika varje månad. (Personlig kommunikation med uppdragsgivare 29.3.2019)

5.5 Hit rate

I affärsvärlden finns det en stor mängd nyckeltal som på ett eller annat sätt finns till för att hjälpa företag. Ett centralt nyckeltal inom försäljningen är Hit rate, detta nyckeltal mäter hur många försäljningar man vunnit av den totala andelen säljförsök. Nyckeltalet uttrycks i procent och indikerar på försäljningens effektivitet samt lönsamheten på försäljningen.

$$\text{Försäljningens hit rate} = \frac{\text{Vunna försäljningar}}{\text{Vunna + förlorade försäljningar}}$$

Figur 6 Hit rate

5.5.1 Nyttan med hit rate

Nyttan med hit rate kan delas in i tre områden, det första området är försäljningens lönsamhet. Utgående från hit rate ser man vilka kostnader som krävs för att vinna en affär. Man kan också beräkna hur många potentiella kunder (leads) som behövs för att uppnå försäljningsmålet och därmed uppskatta hur stor del resurser som krävs för uppnåendet.

Det andra området är försäljningens effektivitet. En ständig uppföljning av hit rate hjälper säljledningen att placera resurser på korrekt ställe. Nyckeltalet ger också säljledningen möjligheten att jämföra sina försäljares kunnande i olika skeden i säljtratten (sales pipeline). (Mönkkönen, 2018)

Försäljningens resursfördelning är det tredje området. Genom att jämföra hit rate för olika kundkällor (lead sources) ser man vilka marknadskanaler som är mest lönsamma att placera resurser i. (Mönkkönen, 2018)

5.5.2 Vad är en god hit rate?

Ett bra värde för hit rate är närmast omöjligt att sammanställa, eftersom definitionen på ett bra värde för hit rate varierar mycket från bransch till bransch. Konkurrensen inom det marknadsområdet som företaget är verksamt i spelar en viktig roll när hit rate värdet bedöms som bra eller dåligt. Om hit rate värdet ligger under 10 % förutsätter detta att kunden jämför flertalet olika företags erbjudande, alltså det råder större konkurrens inom branschen. Råder det en mindre konkurrens inom branschen så kan ett hit rate värde på 50 % vara ett dåligt värde. (Mönkkönen, 2018)

6 Undersökning

I undersökningsdelen kommer den nuvarande offertgivningen hos företag X att analyseras och sammanfattas. Därefter redogörs för förslag till förbättring av offertgivningen hos företag X.

6.1 Metod

I detta arbete har jag valt att använda mig av en kvalitativ forskningsmetod, vilket innebär att man karaktäriserar något och upptäcker mönster i olika sammanhang. En kvalitativ forskning är mera betonad på ord än siffror (Olsson & Sörensen, 2007, s. 79). Ett typiskt sätt att samla information inom denna metod är genom intervjuer, detta är oftast tidskrävande och mycket förarbete före intervjuerna bör också göras. Under förarbetet är det viktigt att se över alla skeden och ständigt ha i åtanke hur resultatet av intervjuerna ska analyseras och redovisas. (Olsson & Sörensen, 2007, s. 80)

Min undersökning består av intervjuer med anställda som har olika positioner inom försäljningen hos företaget. Min avsikt är att få en bred inblick i offertgivningen och hur den skiljer sig åt bland de anställda.

För att ge läsaren en bättre inblick i undersökningsdelen är det viktigt att förstå relationen mellan svaranden. Inom försäljningen hos företag X är det en områdesförsäljningschef som ansvarar för försäljningen i specifikt land. Innesäljarna har i sin tur egna försäljningsområden som de backar upp områdesförsäljningscheferna med i offertgivningen samt inom andra uppgifter i försäljningen. Se figur 7.



Figur 7 Relation mellan områdesförsäljningschef och innesäljare.

6.2 Reliabilitet och validitet

Begreppet reliabilitet innebär helt enkelt hur tillförlitlig en forskning och dess resultat är. Forskningar med hög reliabilitet ska vara replikerbar vilket betyder att om forskningar skulle verkställas på nytt så ska resultatet bli detsamma eller åtminstone inte skilja mycket från varandra. (Bryman & Bell, 2013, s. 63) Validitet innebär däremot hur väl mätningen som utförs verkligen mäter den insamlade informationen.

Reliabiliteten i arbetet anser jag vara tillfredsställande, samma intervjufrågor har blivit ställda till sex anställda inom företag X. Svaren som uppkom utgick ifrån deras personliga arbetssätt och erfarenheter. Arbetssätt förändras, därmed skulle andra resultat förmodligen uppkomma om undersökningen skulle göras på nytt.

Validiteten i undersökningen är god, jag anser att jag undersökte det som varit planerat. Innan intervjuerna gjordes förklarades det att företagets namn är hemligstämplat och likaså att svaranden är anonyma i examensarbetet, detta för att få så ärliga svar som möjligt. Eftersom att de anställda har olika nationaliteter samt olika positioner inom företag X så var svaren som uppkom i intervjuerna varierande. Ibland mer exakta svar och ibland mindre exakta. Trots det är jag nöjd med de svar som uppkom och upplever att det gav en god grund till analys av offertgivningsprocessen.

6.3 Uppdragsgivare

Företag X är ett tillverkande företag av rostfria stålprodukter med produktionsställen i Jakobstad och i Örnköldsvik. Företaget hade år 2018 en omsättning på 154 miljoner € och 451 anställda personer. Företag X har också kontor placerade runt om i Europa, i dessa kontor är bl.a. områdesförsäljningschefer stationerade. (Personlig kommunikation 30.3.2019)

7 Nuvarande offertgivning

Den nuvarande offertgivningen hos Företag X har analyserats i form av intervjuer av de anställda med olika positioner för att få en överskådlig bild över offertgivningen. Samma intervjufrågor ställdes till alla intervjuade, frågorna översattes från svenska till finska och engelska. Intervjufrågorna hittas i bilaga 1–3.

Intervjufrågorna behandlar två huvuddelar, skedet när en offertförfrågan mottas och besvaras samt skedet efter offerten givits. Intervjufrågorna skickades på förhand till svaranden för att ge dem möjlighet att bekanta sig och förbereda sig med frågorna inför intervjun.

Intervjuerna med personerna som är stationerade i Finland gjordes muntligt genom en personlig träff medan intervju med de som är stationerade utomlands gjordes genom Skype-samtal. Alla intervjuer inspelades och transkriberades efteråt.

Följande personer har blivit intervjuade:

- Innesäljare 1, Finland (20.2.2019)
- Innesäljare 2, Finland (20.2.2019)
- Områdesförsäljningschef 1, Sverige (22.2.2019)
- Områdesförsäljningschef 2, Finland (20.2.2019)
- Områdesförsäljningschef 3, Frankrike (22.2.2019)
- Områdesförsäljningschef 4, England (4.3.2019)

7.1 Innesäljare 1

Innesäljare 1 är stationerad på kontoret i Jakobstad och har en 24-års erfarenhet inom branschen och i företaget. Arbetsuppgifterna inkluderar orderbokning, offertgivning och after-sales. Innesälj 1 hjälper vid behov logistikavdelningen med aviseringar, vilket handlar om att plocka ut fakturor och fraktsedlar och sedan skicka dem vidare till kunden.

7.1.1 När offerten ges

Innesäljare 1 menar att hens områdesförsäljningschef besvarar den största delen av offertförfrågningarna för det ansvariga området, därmed går ungefär 30–40 % av hens arbetstid till offertgivning. Arbetsmängden angående offertgivningen kan dock variera beroende på om hens områdesförsäljningschef är på jobb eller inte, skulle hen exempelvis vara bortrest så sköter Innesäljare 1 alla offertförfrågningar.

Innesäljare 1 uppskattar att hen mottar ungefär 30–40 stycken offertförfrågningar per vecka, men detta förutsätter att hens områdesförsäljningschef är på jobbet. Dessa offertförfrågningar som mottas kommer oftast direkt per epost, vill kunden ha snabbare svar sker offertförfrågningen per telefon. Hen menar att en mera omfattande offertförfrågan som skickas av kund, brukar komma i form av bifogad Excel fil.

Innesäljare 1 använder i stora drag tre olika grundmodeller som underlag vid skapande av offert. Det vanligaste sättet är att kopiera från företagets egna nätbaserade lagerlista, benämnd som "Online Stocklist" och sedan klistra in det i epostmeddelandet. På det sättet kommer hela produktbeskrivningen samt artikelnummer på produkterna med. Ifall det handlar om större offertförfrågningar med flera produkter som ska offereras menar hen att dessa skapas i företagets ERP-system, detta motiveras med att offerter som skapats i ERP-systemet enkelt kan överföras till order. Det tredje underlaget som Innesäljare 1 använder är Excel-filer, vilket förutsätter att offertförfrågan har kommit i form av Excel-fil som sedan fylls i av Innesäljare 1.

Det första Innesäljare 1 gör när en offertförfrågan mottas är att läsa och förstå vad som frågas efter. Därefter kontrolleras om det förfrågade finns på lager. Om det förfrågade inte finns på lager, tar hen kontakt med produktionsplaneringen för att få information om produkten kan tillverkas och hur lång leveranstiden blir. Ifall att de förfrågade produkterna finns på lager, anser Innesäljare 1 att offertskapandet inte är tidskrävande.

Innesäljare 1 följer ingen specifik prislista, trots att hen påpekar att det finns en prislista i en databas men denna används inte vanligen. Innesäljare 1 prissätter och bestämmer rabatter tillsammans med hens områdesförsäljningschef, priserna varierar och justeras enligt kund. Detta förfarande gör att det är svårt för någon annan att sköta hens arbetsuppgifter.

Innesäljare 1 anser att en offert alltid måste innehålla produktens pris, leveranstid och tidpunkten för när produkterna kan skickas. En standardmall för ”Terms & Conditions” måste också alltid följa med offerten, denna standardmall är färdig ifylld och innehåller också en giltighetstid på tre dagar.

I vissa fall menar hen att flera offerter skickas gällande samma offertförfrågan till olika kunder och dessa offerteras olika beroende på kund, olika priser offerteras till olika kunder även fast offertförfrågan är den samma. Hen menar att de kunder som är aktiva hos företag X ska ha fördelar och lägre priser.

7.1.2 När offerten givits

Innesäljare 1 hävdar att det sällan sker missförstånd när en offert har skickats. Ibland kan en produkt bli offererad med fel pris, men i sådana fall anser hen att kunden oftast är ärlig och tar kontakt.

Uppföljande av offerter sker beroende på offertens storlek, alla offerter följs inte upp. Hen menar att hen väljer vad som följs upp beroende på hur offerten ser ut. Innesäljare 1 menar att hit rate värdet behandlas inte eftersom det hör till områdesförsäljningschefens uppgifter.

7.2 Innesäljare 2

Innesäljare 2 är stationerad på kontoret i Jakobstad och har jobbat inom företaget i sju år. Arbetsuppgifterna inkluderar offertgivning, bokande av order, hantering av reklamationer och aftersales. Hen hjälper också till med certifikathantering och logistikavdelningen med aviseringar.

7.2.1 När offerten ges

Innesäljare 2 arbetar ungefär 50 % av sin arbetstid med offertgivning och uppskattar att när hen inte backar upp för någon annan ligger offertförfrågningarna på cirka tio per vecka. Arbetsmängden som sätts på offertgivningen varierar och offertförfrågningarna som mottas kan gå upp till 30 stycken per vecka. Detta förutsätter att hens områdesförsäljningschefer inte är i jobb. Innesäljare 2 menar att arbetsmängden räcker väl till eftersom man behöver känna till och ha kunskap om så många olika länder och kunder.

Offertförfrågningarna kommer till 99,5 % per e-post och till 0,5 % per telefon, mottas dessa per telefon handlar det främst om inhemska kunder. Offertförfrågningar ser olika ut beroende på vad förfrågningar handlar om – större förfrågningar kommer oftast som en Excel-fil bifogad i ett e-postmeddelande, medan mindre förfrågningar kommer direkt som text i e-postmeddelandet.

Innesäljare 2 påpekar att hen i stora drag använder tre olika grundmodeller som underlag vid offertskapande. Finns det tillräckligt med tid försöker hen sträva efter att använda en Excel-modell som skapats inom företaget. Excel-modellen används också av hens områdesförsäljningschef, och därför vill hen använda samma modell så att offerterna som skickas till kunden ser likadana ut. Är tiden däremot begränsad, skickar Innesäljare 2 offerterna som text i ett e-postmeddelande. Det tredje sättet är att skapa offerten via företagets ERP-system, vilket för Innesäljare 2 är ett relativt nytt tillvägagångssätt att skapa offerter. Detta sätt känns därför fortfarande obekvämt.

När en offertförfrågan mottas av Innesäljare 2 menar hen att det första som görs är att få en helhetsbild av vilka produkter, kvantitet samt önskad leveranstid som kunden efterfrågar. Därefter utreds vilken leveranstid som kan ges. Ifall de produkter som ska offereras inte finns i lager eller i produktion, tar hen kontakt med produktionsplaneringen för att få information om leveranstiden. Annan information som behövs när offerten skapas fås från områdesförsäljningschefen.

Prislistor utarbetas oftast månatligen av områdesförsäljningscheferna för respektive länder och kund – dessa hittas på företagets databas, eller så får Innesäljare 2 dem per e-post och sparar sedan prislistorna på sin egen arbetsdator. Angående eventuella rabatter så menar hen att områdesförsäljningscheferna ger direktiv om hur rabatter ska ges, men dessa direktiv skiljer sig från varandra. Vissa områdesförsäljningschefer ger exakta rabatter som ska ges till kund, medan andra ger mera frihet mellan vilka rabattprocenter som Innesäljare 2 får använda sig av vid offertgivningen.

Innesäljare 2 använder alltid en standardmall för terms & conditions; standardmallen som hen använder är färdig ifylld med en giltighetstid på sju dagar. Hen anser att flera offerter gällande samma förfrågan sänds, speciellt om offerten är av större storlek. Dessa offerteras med olika villkor beroende på kund.

7.2.2 När offerten givits

Innesäljare 2 påpekar att missförstånd vid kommunikationen av offerter inte är vanligt, men att det ibland förekommer. Missförstånd som kan uppstå är när kunden inte förstår alla aspekter av offerten, speciellt om det är nya kunder som inte är bekanta med eventuella förkortningar eller begrepp som används i offerterna.

Angående uppföljning av offerter menar hen att endast större offerter som givits följs upp, vilket sker när offertens giltighetstid gått ut. Offertuppföljningen görs genom att kontakta kunden och fråga hur situationen med offerten ser ut. Hit rate värde på givna offerter beräknas inte överhuvudtaget av Innesäljare 2.

7.3 Områdesförsäljningschef 1

Områdesförsäljningschef 1 är stationerad i Örnsköldsvik i Sverige och har jobbat för företaget i drygt tre år. Hen är ansvarig för företagets försäljning i Sverige, vilket betyder att arbetsuppgifterna omfattar budgetering, kundbesök, offertgivning samt en förmansposition för inne- försäljarna i Örnsköldsvik.

7.3.1 När offerten ges

Områdesförsäljningschef 1 menar att offertgivningen utgör ungefär 35-40 % av den egna arbetstiden och att under en dag mottas ungefär 20 offertförfrågningar, dock besvarar hen inte på alla mottagna offerter själv, utan skickar vidare en del till sina innesäljare.

Offertförfrågningarna kommer till 99 % per e-post, medan resterande 1 % kommer genom telefonsamtal. När offertförfrågningarna besvaras menar hen att det används ungefär fyra olika grundmodeller, vilken grundmodell som används beror mycket på hur den mottagna offertförfrågan ser ut. Offerter skapas inte i företagets ERP-system utan det vanligaste sättet att sända en offert är som text i ett epostmeddelande. I sådana fall kopieras produktbeskrivningen direkt från företagets egna nätbaserade lagerlista och klistras sedan in i e-postmeddelandet. Områdesförsäljningschef 1 påpekar också att kunden ibland skickar in en förfrågan i form av Excel-fil i vilken de begär att priset ska läggas till.

Områdesförsäljningschef 1 hävdar att produktbeskrivning, kvantitet och eventuellt leveranstid är aspekter som bör komma fram i förfrågan när en offert skapas. Skulle någon information i förfrågan fattas eller vara oklar, brukar hen inte tveka att fråga kunden om det.

Generella prislistor inom företaget uppdateras varje månad. Efter det skapar Områdesförsäljningschef 1 en prislista för Sverige som laddas upp på företagets databas för alla innesäljare – prislistan är på så sätt alltid tillgänglig för dem. Information om eventuella rabatter finns också tillgängliga på databasen, och hen förklarar att om en offertförfrågan handlar om exceptionellt stora mängder, diskuteras det närmare om vilka rabatter som ska appliceras i offerten.

Områdesförsäljningschef 1 anser att när en offert skapas så poängteras också annat än pris, produkt och leveranstid. Exempel på detta är när företag X inte kan erbjuda de produkter som förfrågas efter – i sådana fall menar hen att närmaste alternativ offerteras. Annat som

också nämns i offerten kan vara när någon produkt håller på att ta slut i lagret, då ges detta till kännedom för kunden i offerten.

En standardmall för terms & conditons används alltid och finns färdigt inställd som signatur på e-posten. Standardmallen är färdigt ifylld med företag X:s generella villkor som grund. Standardmallen innehåller också giltighetstiden för offerten, vilket hen menar att i huvudregel är fem dagar.

Områdesförsäljningschef 1 anser att flera offerter skickas gällande samma offertförfrågan, speciellt om det handlar om offertgivning av större projekt. Företag X har flera kunder som i sin tur har flera kunder som tävlar om olika projekt. Detta leder ofta till att företag X mottar samma offertförfrågningar av olika kunder.

7.3.2 När offerten givits

Områdesförsäljningschef 1 hävdar att det sker missförstånd i samband med kommunikationen av offerter, och att det vanligaste missförståndet är när kunden läser fel eller inte ser informationen som t.ex. berör leveranstid. Detta märks senare när kunden skickar in en beställningsorder som är byggd på en given offert, men med kortare leveranstid än vad offererat.

Områdesförsäljningschef 1 hävdar att alla offerter inte följs upp. Hen väljer vilka offerter som följs upp – givna offerter med större dignitet följs upp, medan mindre offerter lämnas bort. Hen brukar använda sitt e-post program som ett verktyg för uppföljningen. E-posten ger en påminnelse om när det är tid att kontrollera offerten med kunden, och kontrollen sker sedan per e-post eller telefon. Områdesförsäljningschef 1 beräknar inte hit rate och motiverar detta med att det inte finns något tillgängligt verktyg för det.

7.4 Områdesförsäljningschef 2

Områdesförsäljningschef 2 är stationerad i Jakobstad och har jobbat inom företaget i över 25 år. Hen har ansvar över försäljningen i Finland och i de baltiska länderna. Till arbetsuppgifterna hör försäljning och budgetering för ansvarsländerna.

7.4.1 När offerten ges

Områdesförsäljningschef 2 uppskattar att 50–60 % av arbetstiden handlar om offertgivning, vilket innebär både förberedande och skapande av offerter. Under en vecka skickas det iväg ungefär 40–70 offerter till den finska marknaden, och dessa offerter skapas och utarbetas av ca 2,5 personer.

I huvudsak mottas offertförfrågningarna per e-post. Områdesförsäljningschef 2 uppskattar att 95 % av offertförfrågningarna kommer per e-post och resterande 5 % per telefon. Detta är något som har ändrats med tiden; tidigare var det vanligt att en stor del av offertförfrågningarna kom per telefon. När en offertförfrågan mottas per e-post hävdar Områdesförsäljningschef 2 att formatet på offertförfrågningen skiljer sig mellan varandra. De vanligaste formaten på offertförfrågningarna är Excel-filer bifogade i e-post eller Excel-tabell inklistrade som text i e-postmeddelanden.

En specifik grundmodell som underlag för offertskapande används inte direkt. Områdesförsäljningschef 2 påpekar att hen brukar sträva efter att skapa offerten i samma format som offertförfrågningen mottas i, eftersom detta är något som ligger i kundens önskemål. Handlar det om en mindre storlek på offerten som skapas så brukar hen skapa offerten som text i e-postmeddelande. Områdesförsäljningschef 2 väljer att inte använda företagets ERP-system vid skapande av offerter.

När en offertförfrågan mottas, börjar Områdesförsäljningschef 2 med att läsa och förstå det efterfrågade. Den efterfrågade produkten finns oftast tydligt beskriven i förfrågningen och det som återstår är att lägga till pris och leveranstid. Detta förutsätter dock att det som efterfrågade är sådana produkter som finns i lager, handlar det om produkter som inte är så kallade lagerprodukter bör man utreda om produkterna överhuvudtaget kan tillverkas och i sådana fall ge tydligare information i offerten för kunden.

Områdesförsäljningschef 2 uppdaterar månatligen en prislista för försäljningen i Finland som baseras på den generella prislistan som säljledningen bygger upp varje månad. Denna

prislista används vid skapande av offerter. Angående rabatter så menar hen att de utarbetas och fastställs månatligen på basis av prisnivån i Finland.

Områdesförsäljningschef 2 använder alltid en standardmall för ”terms & conditons” vid skickande av offerter med en giltighetstid på fem dagar. Hen menar att giltighetstiden som ges för offerten ibland kan vara längre än fem dagar, och att giltighetstiden i sådana fall till bestäms från fall till fall. Till exempel kan offerter gällande större projekt kräva längre giltighetstid.

Områdesförsäljningschef 2 anser att det är relativt vanligt att likadana offertförfrågningar mottas av företag X:s kunder. Tre stora kunder i Finland fungerar som återförsäljare, och dessa återförsäljare skickar ofta samma offertförfrågan. Enligt Områdesförsäljningschef 2 besvaras dessa förfrågningar med samma pris och villkor. Hen tror att företaget skulle få kritik om de skulle offerera olika för de tre återförsäljarna.

7.4.2 När offerten givits

Områdesförsäljningschef 2 anser att det sällan uppstår missförstånd vid kommunikationen av offerterna, men att det sker. Ett förekommande missförstånd är när kunden skickar in en order endast på en del av det som blivit offererat, fastän offerten blivit skickad som en helhet. Ett annat missförstånd som förekommer gäller legeringstillägget. Kunden blir offererad en viss månad med den månadens legeringstillägg, men skickar in beställningsorder exempelvis en månad senare då legeringstillägget ökat. Kunden kan då ha svårt att förstå varför priserna ändrats och inte är samma som i offerten.

Områdesförsäljningschef 2 menar att hen väljer vilka offerter som följs upp, endast sådana offerter som är intressanta för företag X följs upp. Uppföljningen sker genom att kontakta kunden per telefon och kontrollera offerten. Hit rate värdet beräknas inte och följs inte upp.

7.5 Områdesförsäljningschef 3

Områdesförsäljningschef 3 är stationerad i Frankrike och har jobbat inom företaget i 11 år. Hen har ansvar över försäljningen i Frankrike och till arbetsuppgifterna hör budgetering, offertgivning och marknadsföring av produkter.

7.5.1 När offerten ges

Områdesförsäljningschef 3 anser att ungefär 60 % av hens arbetstid handlar om offertgivning. Hen mottar dagligen flera offertförfrågningar och menar att under en vecka besvaras kring 50–75 offertförfrågningar. Anmärkningsvärt är att förfrågningarna som mottas skiljer sig mycket ifrån varandra, och därmed varierar arbetsmängden som sätts på offerterna.

Områdesförsäljningschef 3 uppskattar att ca 97 % av offertförfrågningarna mottas per e-post, och resterande 3 % per telefon. När hen besvarar en offertförfrågan används flera olika grundmodeller som underlag vid offertskapande, uppskattningsvis upp till fyra olika modeller. Excelmodeller används till största del, vilket hen förklarar att är smidiga i och med att hens excelmodell som skapats, automatiskt beräknar totalvikten på produkterna som blir offererade. Detta anses vara till stort stöd när fraktkostnaden ska beräknas. Områdesförsäljningschef 3 menar att kunden ibland önskar att offerten ska skickas i samma format som förfrågningen mottagits i, och att hen då strävar efter att uppfylla önskemålet. Om den mottagna offertförfrågningen endast innehåller enstaka produkter, brukar hen offerera dem som text i epostmeddelande.

När en offertförfrågan mottas börjar Områdesförsäljningschef 3 med att läsa vem avsändaren är, vilka produkter som frågas efter samt produktdetaljer, kvantitet och önskad leveranstid. Därefter utreder hen om det förfrågade finns på lager, genom att kontrollera företagets nätbaserade lagerlista.

Månatligen uppdateras prislistor i företag X samt inom vilka ramar rabatterna ska röra sig kring. Ska man avvika från dessa ramar som blivit givna så diskuterar Områdesförsäljningschef 3 med produktcheferna om detta.

Områdesförsäljningschef 3 använder alltid en standardmall för terms & conditions som är ifylld som signatur, och som läggs till i e-postmeddelandet med offerten. Giltighetstiden för offerten varierar, men till största del är det fem arbetsdagar. Giltighetstiden kan dock förkortas beroende på om hen anser att köpbeslut hos kunden kan fattas snabbt. Det är relativt

vanligt att flera likadana offertförfrågningar mottas, och detta beror på att företag X:s kunder sinsemellan tävlar om t.ex. ett projekt.

7.5.2 När offerten givits

Enligt Områdesförsäljningschef 3 sker missförstånd vid kommunikationen av offerter, men det är inte vanligt. Om kunden har svårt att förstå offerten, tar de kontakt och frågar om förtydligande. På basen av en kundundersökning som företaget gjort, är företag X:s offerter tydliga och innehåller det mest väsentliga.

Uppföljning av offerter görs, men inte av alla. Hen menar att det beror på hur offerten ser ut och vilka produkter som offereras. Offerter som gäller lagerpåfyllnad följs systematiskt upp. Detta gör hen genom att i en Excel-fil spara givna offerter, och utgående från det få fram historik över hur priserna ändrats, samt utreda när givna offerter lett till beställningsorder. Hit rate värde beräknas inte, och motiveras med att det är tidskrävande och ger inte alltid en rättvisande bild.

7.6 Områdesförsäljningschef 4

Områdesförsäljningschef 4 har jobbat inom företaget i 24 år och är stationerad i Storbritannien. Hen är ansvarig för försäljningen i Storbritannien och Irland. Arbetsuppgifterna inkluderar mottagande av offertförfrågningar, skapande och uppföljning av offerter, kundkontakt och skapande av prislistor för ansvarsländerna.

7.6.1 När offerten ges

Områdesförsäljningschef 4 uppskattar att 40 % av hens arbetstid går till offertgivning. Hen mottar ungefär 100 offertförfrågningar per vecka. Mottagna offertförfrågningar skickas sedan till Innesäljare i både Jakobstad och Örnsköldsvik. Av de offertförfrågningar som mottas uppskattas att 70 % fås per telefon och resterande 30 % per epost.

En specifik grundmodell som underlag för offertskapande används inte av Områdesförsäljningschef 4, och hen uppskattar att cirka tre olika Excel-modeller används. Offertskapande i ERP-systemet görs inte, och hen varken har eller vill ha tillgång till ERP-systemet, detta motiveras med att ifall han behöver information från systemet så anser hen att det är smidigare att fråga en innesäljare i Jakobstad eller i Örnsköldsvik.

När Områdesförsäljningschef 4 besvarar en offert lägger hen till en fullständig produktbeskrivning på de förfrågade produkterna. Denna information hämtas från företagens nätbaserade lagerlista. Därefter läggs leveranstid och pris till i offerten. Priserna skiljer sig mellan olika kunder som offereras till. Områdesförsäljningschef 4 påstår att hen känner kunderna och kan utgående från det bestämma prissättningen.

Områdesförsäljningschef 4 använder en standardmall för terms & conditions och denna standardmall innehåller alltid en giltighetstid på sju dagar, oberoende hur offertens innehåll ser ut.

Områdesförsäljningschef 4 brukar poängtera mer än enbart pris och leveranstid när hen skapar offerter. Hen specificerar produkterna för att kunden ska förstå fördelarna med företag X:s produkter, samt på vilket sätt de skiljer sig från andra konkurrenter inom branschen. Det är även relativt vanligt att samma offertförfrågan mottas av flera olika kunder, och i sådana fall besvaras offerten olika från kund till kund. Enligt Områdesförsäljningschef 4 ska stamkunder ha bättre villkor angående pris och leveranstid.

7.6.2 När offerten givits

Missförstånd angående kommunikationen av offerter sker inte ofta, men enligt Områdesförsäljningschef 4 är valutaomvandling en orsak till missförstånd. Hen växlar dagligen mellan Brittiska pund och Euro, vilket ibland skapar missförstånd vid offertgivningen.

Områdesförsäljningschef 4 följer upp givna offerter men påpekar att hen väljer vilka offerter som är värda att följa upp. Uppföljningen av offerter görs inte per epost utan per telefon, vilket motiveras med att telefonsamtal ger snabba svar och mera information angående orsaken till att kunden godkänt eller avböjt offerten. Hit rate värde på givna offerter beräknas inte på givna offerter. Detta upplevs som svårt eftersom hen inte ser alla offertförfrågningar som innesäljarna mottar, vilket gör det omöjligt för hen att beräkna ett hit rate värde som skulle vara trovärdigt.

7.7 Sammanfattning av intervjuerna

I detta underkapitel sammanfattas intervjuerna. På basis av sammanfattningen har en lista med problempunkter sammanställts.

Offertgivningen är en stor del av försäljningspersonalens arbete inom företag X och utgör ungefär hälften av arbetstiden. Dagligen mottas och besvaras flera offertförfrågningar av både innesäljare och områdesförsäljningschefer. Offertförfrågningarna kommer i huvudsak per mail, antingen direkt som text eller i en bifogad Excel-fil. Det finns dock vissa skillnader mellan de intervjuade. Områdesförsäljningschef 4 mottar största delen av offerterna per telefon, medan andra intervjuade mottar offerterna främst per e-post. Figur 8 visar andelen av de intervjuade som uppskattar att de mottar offertförfrågningar per e-post respektive per telefon. Figur 9 visar på den uppskattade andelen av arbetstiden som läggs på offertgivningen.

	Andel av förfrågningarna mottas per e-post	Andel av förfrågningar mottas per telefon
Innesäljare 1	99,5 %	0,5 %
Innesäljare 2	99,5 %	0,5 %
Områdesförsäljningschef 1	99 %	1 %
Områdesförsäljningschef 2	95 %	5 %
Områdesförsäljningschef 3	97 %	3 %
Områdesförsäljningschef 4	30 %	70 %

Figur 8 Offertförfrågningens format

	Antalet förfrågningar per vecka (ca)	Uppskattad andel av arbetstiden som läggs på offertgivning
Innesäljare 1	30–40	30–40 %
Innesäljare 2	10–30	50 %
Områdesförsäljningschef 1	20	35–40 %
Områdesförsäljningschef 2	40–70	50–60 %
Områdesförsäljningschef 3	50–75	60 %
Områdesförsäljningschef 4	100	40 %

Figur 9 Antalet förfrågningar & arbetsmängd

I dagsläget används ingen så kallad standardmall för offerter som skickas ut, utan de anställda har flera olika egna modeller som grundunderlag vid skapandet av offerter. Utgående från intervjuerna har jag sammanställt en lista över de olika sätten som offerterna skapas idag. De olika sätten som offerterna skapas på är följande:

- Copy-Paste från företagets nätbaserade lagerlista till e-postmeddelande
- Offert skapad i företagets ERP-system
- Offertskapande i en Excel-fil som kunden skickat sin förfrågan i.
- Flertalet olika Excel-filer som de anställda själva har skapat.

Informationen som behövs för offertskapande framkommer främst i den mottagna offertförfrågan, och ifall det är något som fattas så frågar den anställda av kunden. Anmärkningsvärt är också att en stor del av de intervjuade berättade att information om leveranstid eller ifall en produkt överhuvudtaget kan tillverkas fås av produktionsplaneringspersonalen. Annan produktinformation hämtas från företagets ERP-system eller den nätbaserade lagerlistan, så kallad "Online Stocklist". Utöver information som berör pris och leveranstid så betonas det ofta också om en mera omfattande produktspecifikation över produkterna, än det som uppkommit inom offertförfrågan.

Hantering av prislister skiljer sig mellan de intervjuade. Prislister diskuteras till största del av innesäljaren och områdesförsäljningschefen för det ansvariga försäljningsområdet. Prislister finns alltså inte insparat i en databas som är tillgängliga för samtliga som arbetar inom försäljningen.

Särskilda prislistor för en specifik kund eller ett lands område finns inte heller i dagsläget insparat på företagets databas. Det finns däremot allmänna prislistor insparat, som efter hand redigeras och diskuteras. Områdesförsäljningschef 1 laddar upp och uppdaterar prislistor på en databas så att de är tillgängliga för alla innesäljare, vilket gör det mycket enklare för backup av annan försäljningspersonals ansvarsområde.

En standardmall för terms & conditions sänds alltid med offerten. Standardmallen är färdigt ifylld och innehåller en hyperlänk till företagets allmänna villkor för försäljningen. Offertens giltighetstid är också ifylld i standardmallen men giltighetstiden skiljer sig mellan de anställda. På basis av intervjuerna så ligger giltighetstiden på 3–7 dagar.

Missförstånd vid kommunikationen av offerterna är inget vanligt inom offertgivningen hos företag X, men det uppstår ibland. Missförstånd som framkom i intervjuerna är följande:

- Försäljningen ger felaktigt pris
- Kunden förstår inte eventuella begrepp och förkortningar
- Kunden läser informationen i offerten felaktigt
- Kunden förstår inte offerten som en totaloffert.
- Försäljaren offererar med fel valuta
- Missförstånd angående legeringstillägget.

Uppföljning av offerter görs av alla intervjuade ifall offerten är av större slag och dignitet. Det finns inget allmänt tillvägagångssätt för att bestämma tidpunkten för uppföljningen och vilken offert som ska följas upp – både Excel-filer och e-post verktyg används som stöd vid uppföljningen.

Beräkning av hit rate värde på givna offerter skiljer sig mellan de intervjuade. Innesäljare 1 och 2 beräknar inte hit rate värdet överhuvudtaget, vilket är förståeligt eftersom det ofta hör till områdesförsäljningschefens uppgift.

Synen på hit rate värdet och dess betydelser skiljer sig mycket åt mellan områdesförsäljningscheferna, och ingen av dem beräknar hit rate på givna offerter i dagsläget. Områdesförsäljningscheferna motiverar detta med att det är tidskrävande och i

slutändan inte relevant för dem. Områdesförsäljningschef 1 skulle vilja beräkna hit rate värde, men har inget tillgängligt verktyg för det.

Utgående från sammanfattningen av de gjorda intervjuerna har jag sammanställt en lista på problempunkter inom offertgivningen hos företag X. I kapitel 9 diskuteras förbättringsförslag till problempunkterna. Problempunkterna som framkom är följande:

- Flera olika modeller används som underlag vid skapande av offerter i dagsläget.
- Prislistor och information om eventuella rabatter finns inte i huvudsak insparat tillgängliga för alla som jobbar inom försäljning, detta försvårar backup av varandras arbetsuppgifter.
- Kundinformation finns inte insparat i något system utan endast hos respektive försäljningsanställdes vetskap
- Det finns inget system för uppföljning av offerter.
- Hit rate värde beräknas inte och det finns inget tillgängligt verktyg för att göra det.

8 CRM-system, ett centralt förbättringsförslag

Utifrån undersökningen kan slutsatsen dras att inom offertgivningen hos företag X i dagsläget finns det inte ett gemensamt system för hantering över information om kunder, prislistor, rabatter och så vidare. Informationen finns enbart i försäljningspersonalens vetskap. Ett dylikt förfarande är väldigt sårbart, eftersom viss information endast kan hämtas från vissa personer. Fördelen med att implementera CRM-systemet i företag X skulle därför vara att all information om prislistor, rabatter och kundinformation samt annan viktig information, skulle finnas tillgänglig för samtliga inom försäljningen i ett enhetligt och gemensamt system.

Om ett CRM-system skulle implementeras hos företag X är det viktigt att systemet fungerar som ett stöd till försäljningsuppgifterna och inte som en arbetsbörda. Bradford, 2015, s.156 lyfter fram att vid implementering av CRM-system är det viktigt att det är integrerat med företagets ERP-system, för att undvika att information måste matas in i två olika system. Ifall ett CRM-system enligt hybridmetoden väljs, alltså ett molnbaserat CRM-system, bör

det noggrant utredas huruvida denna kan integreras med ERP-systemet. CRM-systemet ska inte heller fungera på ett sådant sätt att informationen skrivs in manuellt utan systemet borde vara synkroniserad och integrerad med ERP-systemet, epostprogram samt andra system som används inom företaget. CRM-systemet är ett mycket bra verktyg inom försäljningen och något som verkligen skulle tillföra flera förbättringar vid offertgivningen hos företag X.

I samband med intervjuerna som gjordes av de anställda hos företag X valde jag att intervjua svaranden om deras inställning gentemot CRM-system, samt vilka fördelar de skulle se med det. Denna idé uppkom eftersom jag i arbetets teoretiska del fördjupat mig inom CRM-system. Svaren som framkom av de intervjuade var relativt lika, och de kommer därför att sammanfattas som en helhet i underkapitel 8.1.

8.1 Inställning till CRM-system hos anställda

Ett CRM-system skulle kunna bidra med flera förbättringar i offertgivningsprocessen och inom hela försäljningen. Alla intervjuade, förutom innesäljare 1 kände till CRM-system och dess funktioner. Jag förklarade CRM-systemet för den intervjuade som inte kände till det. Intervjufrågorna som ställdes angående de anställdas inställning till CRM-system finns i bilaga 4.

Alla intervjuade har hört om CRM-system, men kunskapen om dess innebörd och fördelar skiljde sig mellan dem. Två av sex intervjuade har personlig erfarenhet av CRM-system. Den huvudsakliga fördelen som samtliga svaranden ser med ett CRM-system, är att information skulle finnas i ett och samma ställe samt vara tillgänglig för alla inom försäljningen. Utgående från intervjuerna framkom även andra fördelar med ett CRM-system:

- Prissättningshistorik
- Underlättande vid backup av varandras arbetsuppgifter
- Försäljningsstatistik och rapporter, exempelvis hit rate värde
- Kundinformation, transparent för alla inom försäljningen
- Överblick om pågående aktiviteter inom försäljningen

De intervjuade ställer sig positiva till ett nytt system som CRM, men systemet ska vara optimerat för verksamheten och fungera som ett stöd för arbetet, inte som en ytterligare arbetsbörda. Enligt Bradford (2015) krävs det tre element för ett framgångsrikt CRM-system – ett av dessa är teknologi. Detta sammanfaller med de intervjuade som anser att CRM-systemet ska fungera som ett stöd, och därför bör systemet vara användarvänligt och leverera den mest väsentliga informationen till försäljningspersonalen.

Ett annat element för ett framgångsrikt CRM som Bradford (2015) lyfter fram är människor. Införande av ett CRM-system medför initialt en större arbetsbörda, speciellt för försäljningspersonalen. De anställda bör alltså vara positiva till det nya arbetssättet som CRM-systemet medför. De intervjuade är väldigt öppna för ett CRM-system, vilket är en god början. Ifall företag X väljer att implementera ett CRM-system, bör ledningen vara övertygade om implementeringen och visa det för de anställda.

9 Analys och förbättringsförslag

Syftet med detta arbete var bland annat att utreda eventuella förbättringsförslag. I intervjuerna framkom en del brister, både i skedet när offerten ges samt vid uppföljningen av givna offerter. Förbättringsförslag för de problempunkter som finns i offertgivningen redogörs därför i detta kapitel.

Flera olika modeller används som underlag vid skapande av offerten i dagsläget. Offertens format skulle kunna standardiseras och göras på ett och samma sätt av alla som jobbar med offertgivningen hos företag X. Offerterna skapas i allt från flertalet olika Excel-filer till vanliga e-postmeddelanden, vilket kan upplevas som förvirrande av kunden p.g.a. att de mottagna offerterna ser olika ut från fall till fall. Vanliga missförstånd vid offertgivningen är när kunden inte förstår eventuella förkortningar och begrepp eller läser offerten fel. Ifall alla offerter som skickas ut är uppbyggda på samma sätt, kan dessa missförstånd reduceras. Ett förbättringsalternativ till denna punkt är att offerterna som skapas skulle göras i företagets ERP-system. Enligt Bradford, 2015, s. 151 kan en offert som skapats i företagets ERP-system enkelt omvandlas till försäljningsorder. Detta skulle alltså också underlätta arbetet när accepterad offert omvandlas till försäljningsorder, samt minska på manuella inmatningsfel som uppkommer vid bokande av försäljningsorder. Det huvudsakliga förbättringsförslaget i denna punkt är ändå att försäljningspersonalen skulle använda max 1–

2 olika grundunderlag vid skapande av offerter för att få en standardiserad design och tillvägagångssätt.

Prislistor och information om eventuella rabatter. Prislistorna för olika länder och kunder finns inte alltid insparade på företagets databas och är således inte tillgängliga för försäljningspersonalen. Enligt Buttle och Maklan,(2015, s. 217) medför det operationella CRM-systemet funktioner som stöder försäljningen, och en av funktionerna är dokumenthantering. Denna funktion skulle stöda hanteringen av prislistorna genom att försäljningschefen månatligen skulle införa dessa till CRM-systemet vid uppdatering av prislistorna. Prislistorna skulle på så sätt finnas insparade i ett och samma system, vilket betyder att de skulle vara lättillgängliga för försäljningspersonalen och underlätta backup av varandras arbetsuppgifter. Information om vilka rabatter som får appliceras för olika kunder kunde också sparas i CRM-systemet.

Kundinformation finns inte insparat i något system utan endast hos respektive försäljningsanställdas vetskap. Information om kunden finns i dagsläget i huvudsak endast hos respektive försäljare som har regelbunden kontakt med kunden. Viktig information om kunden och om interaktioner som gjorts mellan kunden och företaget, kunde sparas i ett CRM-system och på så sätt vara tillgänglig för hela försäljningspersonalen. Enligt Buttle och Maklan (2015, s. 217) innehåller det operationella CRM-systemet en funktion som kallas för Kontakthantering, vilket innebär att information över kommunikation som uppkommit mellan försäljning och kund uppdateras, bevaras och delas inom försäljningspersonalen.

Inget system för uppföljning av offerter. Uppföljning av offerter är en mycket viktig del inom offertgivningen, enligt Flodhammar och Nielsen, (1980, s.81) hjälper uppföljningen säljledningen genom att exempelvis ge en överblick över varför en offert blivit vunnit eller förlorat. Enligt de intervjuade följs större offerter och offerter med högre dignitet upp. För att hålla reda på uppföljningen av offerterna används inget system utan tillvägagångssättet är olika mellan de intervjuade – både Excel-filer och e-post program används som verktyg. Istället för att använda Excel-filer eller e-postprogram kunde uppföljningen göras i ett CRM-system. Enligt Buttle och Maklan, (2015, s. 217) innehåller det operationella CRM-systemet funktionen kontohantering, vilket hjälper försäljningen att få en god överblick över bl.a. givna offerter. CRM-systemet skulle alltså hjälpa försäljningspersonalen att hålla reda på och påminna när uppföljningen av offerter ska ske.

Hit rate värde beräknas inte och inget verktyg finns för det. Hit rate värdet är inget svårt nyckeltal att beräkna och själva beräkandet i sig själv är inte tidskrävande, men att manuellt hålla reda på givna offerter samt hålla reda på vilka av dessa som har blivit vunna och vilka förlorade, kräver tid och systematik. Områdesförsäljningschef 1 menar att hen skulle beräkna hit rate värde på givna offerter, men att det inte finns något tillgängligt verktyg för det. Områdesförsäljningschef 4 anser att hit rate värdet inte skulle ge en rättvis bild eftersom hen inte ser alla offertförfrågningar som innesäljarna mottar. Om alla offerter som ges ut inom företag X kopplades automatiskt och sparades i ett CRM-system, skulle systemet automatiskt mata ut t.ex. hit rate värdet på givna offerter landsvis. Buttle och Maklan, (2015, s. 224) menar att en viktig funktion inom operationella CRM är Försäljningens rapporthantering, vilket hjälper försäljningen att hämta rapporter om exempelvis hit rate värdet, kundlönsamhet och försäljarens effektivitet.

Hit rate värdet har en låg betydelsegrad hos de flesta intervjuade och enligt dem är inte nyckeltalet relevant utan endast tidskrävande. Jag anser däremot att eftersom CRM-systemet automatiskt beräknar hit rate värdet på givna offerter, är det möjligen mer intressant för områdesförsäljningscheferna att följa upp. Beräkning av hit rate värdet skulle hjälpa försäljningspersonalen hos företag X att mäta dess effektivitet och lönsamhet, samt förstå vilka lands områden och kunder som är lönsamma.

9.1 Avslutning

Slutligen så kan man dra slutsatsen att offertgivning utgör en stor del av försäljningens uppgifter inom företag X och därmed finns det utrymme för förbättring inom flera områden. Försäljningspersonalen besitter stor mängd kunskap om sina kunder och annan intressant information som behövs när offertförfrågningar besvaras. Denna värdefulla kunskap borde lagras in ett gemensamt CRM-system och ständigt uppdateras, vilket skulle vara en vinst för både företag X och kund. Offertgivningen hos företag X skulle vara mer enhetligt och effektivare i den bemärkelsen att information som krävs vid offertskapandet är lättillgängligt för samtliga inom försäljningen. Kunden skulle också uppleva sig mera känd och omhändertagen, även i fall där kontakten sköts av olika personer inom försäljningen.

Syftet med arbetet var att analysera och kartlägga hur offertgivning ser ut idag och hur detta kunde förbättras, samt vilken modell som kunde användas för mätande av hit rate värde. Analys av nuvarande offertgivning gjordes på basis av intervjufrågor av olika personer inom försäljningen hos företag X både i skedet när offerten skapas samt efter den

skickats. Utgående från dessa sammanfattades nuvarande offertgivningen som en helhet, därefter skapades en punktlista med problempunkter till vilka förbättringsförslag utarbetades.

Mina förbättringsförslag till nuvarande offertgivning hos företag X är till stor del sammankopplade med ett CRM-system, men andra förbättringsförslag gavs också i den empiriska delen. Jag anser att flera förbättringsförslag har framkommit från analysen och jag hoppas att de kan fungera som stöd vid framtida utveckling av offertgivningen hos företag X.

Jag har undersökt de intervjuades inställning till implementering av CRM-system samt utrett vilka fördelar de skulle se med ett CRM-system. Jag har belyst hur offertgivningen ser ut idag och upplever att jag fått fram flera goda förbättringspunkter som jag hoppas fungerar som stöd vid framtida förbättringar av offertgivningen hos företag X. En eventuell modell vid mätandet av hit rate värdet har jag kommit fram till att ett CRM-system också i denna punkt skulle fungera som ett ypperligt verktyg, systemet skulle automatiskt följa upp givna offerter och mata ut rapporter, också hit rate värdet. Slutligen vill jag tacka min handledare hos företag X och Linda Jönn som fungerat som handledare från skolan, vilka båda givit mig bra stöd under arbetets gång och i skrivprocessen.

9.2 Förslag till vidareforskning

I arbetet har jag fokuserat på ett CRM-system som förbättringsförslag till de problempunkter som framkom av intervjuerna. Den aktuella digitaliseringen som råder i dagsläget möjliggör flera aspekter inom olika affärsprocesser i ett företag. I vidareforskning kunde man mera ingående utreda vilket CRM-system som är optimerat för branschen som företag X befinner sig i. Förslagsvis kunde man även fördjupa sig i andra funktioner inom systemet som skulle fungera som stöd för hela försäljningsprocessen.

Litteraturförteckning

Bradford, M. (2015). *Modern ERP Select, Implement, & Use today's advanced business systems*. Raleigh, NC: North Carolina State University.

Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber.

Buttle, F., & Maklan, S. (2015). *Customer Realtionship Management*. New York: Routledge.

Flodhammar, Å., & Nielsen, T. (1980). *Sälja till företag*. Malmö: LiberLäromedel.

Mönkkönen, J. (den 6 juni 2018). *Visma*. Hämtat från <https://psa.visma.fi/blog/miksi-myyntin-hit-ratea-kannattaa-mitata/>

Kumar, V., & J, A. P. (2012). *Statistical methods in customer relationship management*. Chichester ; Wiley.

Lind, I., & Sundström, E.-L. (1998). *Affärskommunikation*. Malmö: Liber Ekonomi.

Magnusson, J., & Olsson, B. (2009). *Affärssystem*. Lund: Studentlitteratur.

Melin, K. (2011). *Ulkomaankaupan menettelyt*. Tampere: Amk-Kustannus Oy.

Monk, E. F., & Wagner, B. J. (2013). *Concepts in enterprise resource planning*. Technology/Cengage Learning cop. 2013.

Nordkvist, P. (2013). *Försäljningschefen*. Hämtat från Försäljningschefen: <https://www.forsaljningschefen.se> februari 2019

Olsson, H., & Sörensen, S. (2007). *Forskningsprocessen: Kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. Stockholm: Liber.

Figurförteckning

Figur 1 ERP affärsprocesser (Bradford, 2015, s. 2).....	3
Figur 2 Försäljningsprocess	6
Figur 3 Överlappning mellan CRM och ERP (Bradford, 2015, s. 156).....	11
Figur 4 Relationen mellan människor, processer och teknologi (Bradford, 2015, s. 161)..	12
Figur 5. Offertgivningsprocess.....	14
Figur 6 Hit rate	17
Figur 7 Relation mellan områdesförsäljningschef och innesäljare.	19
Figur 8 Offertförfrågningens format	32
Figur 9 Antalet förfrågningar & arbetsmängd	33

Bilaga 1

Inledande frågor

1. Vad är din arbetstitel och vad hör till dina arbetsuppgifter?
2. Hur länge har du jobbat på detta företag?
3. Hur stor del av ert arbete handlar om offertgivning?
4. Hur ofta mottar ni offertförfrågningar? (svaret gärna i förfrågning/vecka)

Frågor om själva offertgivningen

5. I vilket format kommer offertförfrågningarna i? Alltid per mail eller på annat sätt?
6. Använder ni någon specifik modell som grund för dessa offerter? Vilken i såna fall? Flera modeller? (ex.excel template)
7. Vilken typ av data behöver ni för att svara på en offerförfrågan? Hur fås denna data?
8. Hur vet ni vilken prislista som ska användas och om eventuella rabatter?
9. Använder ni en standardmall för terms & conditions? Hur bestäms offertens giltighetstid?
10. Poängterar ni annat i offerten förutom pris och leveranstid? (Ex.allt finns på lager etc)
11. Sänder ni flera offerter gällande samma offertförfrågan? I sådan fall till olika kunder eller till samma kund? Hur skiljer sig dessa från varandra?

Frågor om skedet efter offertgivningen

12. Är det vanligt att det uppstår missförstånd vid kommunikationen av offerterna? Vilka i sådana fall?
13. Följer ni upp givna offerter? Följer ni upp alla offerter och hur följs de upp?
14. Brukar ni mäta upp hit rate på givna offerter? Varför, Varför inte?

Bilaga 2

Initial questions

1. What is your job title and what does your working tasks include?
2. For how long have you been working in this company?
3. How big part of your work is about quotations?
4. How often do you receive quotation inquiries? (Answer in inquiry/week)

Questions about quotations

5. In what format do you receive quotation-inquiries? Always by mail or in some other ways?
6. Do you use a specific template when quoting? What template? Many different templates?
7. What kind of information do you need when quoting? From where do you collect the information?
8. How do you know what pricelist to use? And how do you know when to use eventual discounts?
9. Do you use a standard template for terms and conditions? How is the validity time decided?
10. Do you emphasize other aspects in the quotation except price and dispatch date?
11. Do you send several quotations based on the same quotation inquiry? If so, to different customers or to the same customer? How does these differ from each other?

Questions about the stage after quoting

12. Is it common with misunderstandings concerning the communication of quotations?
13. Do you follow up the quotations you made? Some or all of them? In what way do you follow them up?
14. Do you measure hit ratio on the quotations you have made? Why? Why not?

Bilaga 3

Alkavat kysymykset

1. Mikä on sinun työttösi ja mitä sisältyy työtehtäviisi?
2. Kauanko olet ollut töissä yrityksessä?
3. Kuinka iso osa työstäsi käsittää tarjouksien lähettämistä?
4. Kuinka usein otatte vastaan tarjouspyyntöitä? (Vastaus pyyntö/viikko)

Kysymyksiä koskien tarjousten antamisessa

5. Missä muodossa tarjouspyynnöt vastaanotetaan? Aina s-postina tai muissa muodoissa?
6. Käytättekö erityisiä malleja tarjousten pohjana? Mitkä nämä mallit ovat? (es. Excel template)
7. Minkälaista tietoa tarvitsette kun vastaatte tarjouspyyntöihin? Mistä haette tiedon?
8. Miten tiedätte mitä hinnastoa käytätte? Ja miten tiedätte mahdollisista alennuksista?
9. Onko teillä vakiomalli koskien terms & conditions? Miten tarjouksien voimassa oloaika määritellään?
10. Painotatteko muuta tarjouksissa kuin hintaa ja toimitusaikaa?
11. Lähetättekö monta tarjousta koskien samaa tarjouspyyntöä? Niissä tapauksissa, samalle asiakkaalle tai toisille asiakkaille? Miten nämä erotetaan toisistaan?

Kysymyksiä koskien vaiheesta tarjouksien antamisen jälkeen

12. Tapahtuuko usein väärinkäsityksiä tarjousten viestinnässä? Jos, minkälaisia tapahtuu?
13. Seuraatteko lähetettyjä tarjouksia? Jos, miten seuraatte näitä?
14. Seurataanko Hit rate lähetetyissä tarjouksissa?

Bilaga 4

Frågor angående implementering av CRM-system

1. Har du hört talas om CRM system?
2. I sådana fall, vet du vilka fördelar och vilken nytta systemet ger inom försäljning och offertgivning?
3. Hur skulle du vara inställd till ett CRM system om det skulle implementeras?
4. Vilka fördelar skulle du se med ett gemensamt system som CRM?
5. Hur upplever du att offertgivningen fungerar idag? Helst som det varit tidigare eller positiv till ett nytt system?

Questions about implementing a CRM-system

1. Have you heard about CRM-systems?
2. In that case, do you know what advantages and benefits the system brings to sales and quotation?
3. What would your attitude be if a CRM-system would be implemented?
4. What kind of advantages would you find with a common system as CRM?
5. How do you experience the quotation functioning at company X today? If you could choose, Are you pleased with the current system or would you rather have a new system as CRM?

Kysymyksiä koskien CRM-ohjelmistoa

1. Tiedätkö mikä on CRM-ohjelmisto?
2. Tiedätkö mitkä hyödyt ohjelmisto antaisi myynnissä ja tarjouksissa?
3. Miten suhtautuisit jos CRM-ohjelmisto otettaisiin käyttöön?
4. Mitkä hyödyt näkisit yhteisessä ohjelmistossa niin kuin CRM?
5. Miten koet että tarjouksien tekeminen toimii tänään? Toimiiko nykyinen käytäntö hyvin tai oletko positiivinen uuteen ohjelmistoon?