

Bättre försäljningsresultat genom mera bokade kundträffar.

Lokaltapiola Sydusten

Crispin Vartiainen

Examensarbete

Utbildning för företagsekonomi

Åbo2016



EXAMENSARBETE

Författare: Crispin Vartiainen

Utbildningsprogram och ort: Företagsekonomi, Åbo

Inriktning/alternativ/Fördjupning: Redovisning,

Handledare: Maria Westerlund

Titel: Bättre försäljningsresultat genom mera bokade kundträffar – Lokaltapiola Sydskusten

Datum 20.11.2016

Sidantal 45

Bilagor 0

Abstrakt

Syftet med denna undersökning är att få fram hur stor andel av kundträffarna som har lett till försäljning, samt få reda på hur mycket de olika faktorerna påverkat försäljningsresultatet.

Med jämförelsen vill jag få fram vilka sätt de använder sig av för att nå kunder och hur det påverkar försäljningsresultatet, vilka metoder som är lönsamma och som hämtar mest affärer till Lokaltapiola. Målet är att komma fram med en lösning/förbättringsförslag som Lokaltapiola kan dra nytta av.

Den teoretiska delen består av litteraturstudier och behandlar ämnen som kundkontakt, kundlönsamhet, målstyrning, outsourcing och belöningssystem. Den empiriska delen består av dokumentanalyser och en intervju.

Resultatet i denna undersökning beskriver vilka försäljningskanaler som påverkat Lokaltapiolas försäljningsresultat och hur stor påverkan de olika kanalerna haft.

Språk: Svenska Nyckelord: Lojalakunder, kundlönsamhet, målstyrning, outsourcing, belöningssystem.

BACHELOR THESIS

Author: Crispin Vartiainen

Degree program and place: Business Administration, Turku

Specialization: Accounting

Supervisor: Maria Westerlund

Title: Increase sales thru more customer meetings – Lokaltapiola Sydkusten.

Date 20.11.2016

Pages: 45

Appendices:0

Abstract

The purpose of this study is to find out how many of the customer meetings that have led to sales and to find out how much the different factors influenced the sales results.

With this comparison, I want to find out which ways Lokaltapiola uses to reach customers and how it affects the sales results, which methods are profitable and which brings the most sales to Lokaltapiola. The goal is to come up with a solution/improvement that Lokaltapiola can benefit from.

The study consists of relevant theory that supports the structure of the study. The theoretical part consists of customer profitability, performance management, outsourcing and commission systems. The study is conducted with comparison of documents and an interview.

The result of this study shows the channels that influenced Lokaltapiolas sales in September and how much impact the different sales channels had. The results of this study were presented to Lokaltapiola so they can use it in future planning.

Language: Swedish Keywords: Customer profitability, performance management, outsourcing and commission.

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	4
1.1	Syfte och problemformulering.....	4
1.2	Avgränsning.....	5
2	Företagsbeskrivning	6
3	Kundens beslutsprocess.....	8
3.1	Att nå den rätta kundgruppen.....	11
3.1.1	Lojala kunder.....	11
3.1.2	Faktorer som driver kundlojalitet	12
3.1.3	Faktorer som påverkar kundlojalitet.....	13
3.2	Kundlönsamhet.....	15
3.2.1	Kundlojalitet och dess direkta påverkan på företagets lönsamhet.....	15
3.2.2	Tilläggsförsäljning.....	16
4	Outsourcing	17
4.1	För och nackdelar med outsourcing	18
4.1.1	Fördelar med outsourcing.....	19
4.1.2	Nackdelar med outsourcing	20
5	Målstyrning.....	21
5.1	Styrmedel	22
5.2	Prestationsmätning	24
6	Belöningsystem.....	27
7	Metodval	29
8	Intervju.....	31
9	Arbetsprocess	34
10	Resultatredovisning.....	38
11	Analys och slutsatser	40
12	Kritisk granskning av undersökningen.....	42
13	Diskussion	42
14	Källförteckning.....	44

1 Inledning

I dagens konkurrensutsatta affärsvärld måste företag som vill lyckas satsa alltmera på att utveckla sin verksamhet för att öka lönsamhet och effektivitet. De företag som inte följer utvecklingen förlorar sin konkurrenskraft på grund av det breda utbud av tjänster och produkter som finns idag. Eftersom företag strävar efter att nå bra resultat måste man beakta de olika faktorerna som påverkar resultatet och hitta lösningar som fungerar och göra nödvändiga åtgärder för att minimera kostnaderna och höja lönsamheten. När företaget får dessa faktorer i skick kan de nå det förväntade resultatet.

I detta examensarbete kommer jag att undersöka Lokaltapiolas försäljning. Jag valde att begränsa mig till september månad. Jag kommer att börja med att skriva upp de faktorer som kan påverka försäljningen. I september månad hade Lokaltapiola en kasko-kampanj, som jag måste ta i beaktande. Andra försäljningskanaler som jag kommer granska är outsourcingen, personalens egen insats och walk-in-kunder. Jag kommer börja med att gå igenom alla uppskrivna bokningar och sedan se om det lett till försäljning. Mitt syfte med detta är att få fram hur stor andel av kundträffarna som har lett till försäljning, samt få reda på hur mycket de olika faktorerna påverkat försäljningsresultatet.

Undersökningen gjordes via dokumentjämförelser av de olika försäljningskanalerna och en intervju som besvarades av Lokaltapiolas tjänsteförman. Teoridelen bygger på områdena kundkontakt, målstyrning, outsourcing och belöningssystem, med tillhörande underområden. Denna teoretiska referensram behövs för att förstå grunden till mina antaganden.

1.1 Syfte och problemformulering

Som jag nämnde tidigare är mitt syfte att få fram hur stor andel av kundträffarna som lett till försäljning. Med kundträffar menar jag de kunder som blivit bokade via outsourcing, personalens egna insatser samt walk-in-kunder.

Lokaltapiolas (Ekenäs) problem har varit för lite kundbokningar. Då det inte finns tillräckligt med kundbokningar kan inte heller försäljningsbudgeten uppnås. Därför fanns det ett behov av denna undersökning. Alla kontor har sina egna budgeter som skall uppnås, därmed om det inte finns tillräckligt mycket bokningar så uppnås inte de resultat som

förväntas av kontoren. Målet är att syftet skall kunna besvaras med hjälp av dokumentanalys samt stödas av en intervju. Genom denna undersökning vill jag även komma fram med förbättringsförslag till Lokaltapiola Sydkusten. Och förhoppningsvis kan de dra nytta av dessa.

1.2 Avgränsning

Lokaltapiola består av 20 regionalbolag och alla regioner har sina egna riktlinjer och målsättningar för försäljningsresultat. Detta arbete är avgränsat till Lokaltapiola sydkusten (Ekenäs). Till sydkusten hör Raseborg, Kimito, Pargas, Nagu och Korpo. I undersökningen analyserar jag Ekenäs kontorets försäljning under september månad. Dessutom finns det många olika sätt att kontakta kunder, så jag har valt att avgränsa mig i mina jämförelser till personliga samtal från personalen till kunder, september månads kasko-kampanj och de inköpta tjänster Lokaltapiola Sydkusten använder sig av.

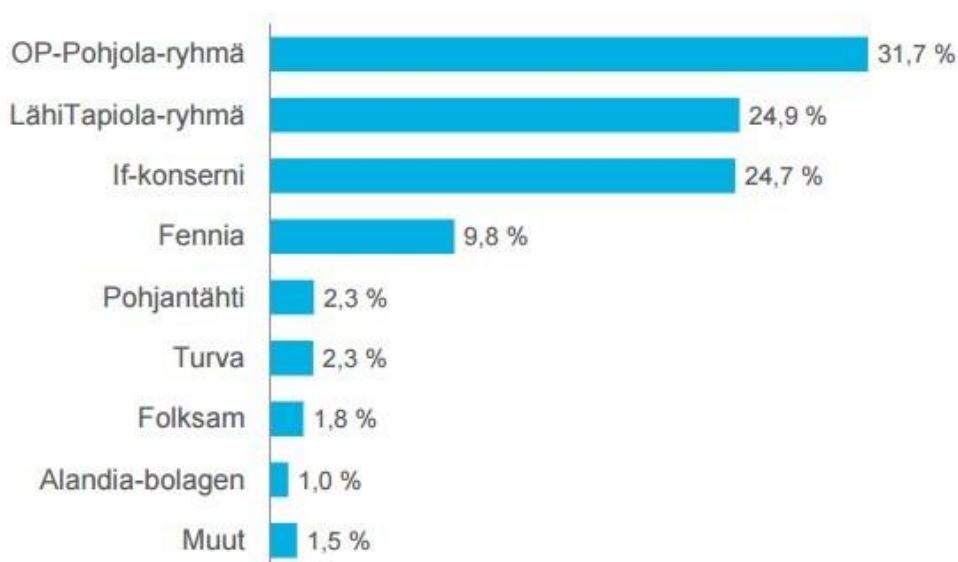


Figur 1 Lokaltapiola Sydkusten (Lokaltapiola, 2016)

2 Företagsbeskrivning

Syftet med försäkringsbolag är att de skall trygga personers vardag, så att ingen skall drabbas ekonomiskt hårt av en plötslig skada. Att försäkra något handlar om att dela risker. En försäkring överför risken för en ekonomisk förlust från en person eller ett företag till försäkringsbolaget genom en betald försäkringspremie. Med premie menas en avgift som kunden betalar åt försäkringsbolaget. (Lokaltapiola, 2016)

Finska försäkringsbolag hade år 2014 försäljning på ca 4.4 miljarder euro. Samma försäkringsbolag betalade ut i skadeersättning år 2014 ca 2,9 miljarder euro alltså 65,9 % av försäljningen. I tabellen nedan visas de största aktörerna i försäkringsbranschen i Finland samt deras marknadsandelar. De tre största aktörerna är OP-Pohjola, Lokaltapiola och If, deras marknadsandel är tillsammans 80 procent. (Finanssialan keskusliitto, 2015)



Vahinkovakuutuksen markkinaosuudet 2014, kotimaisen ensivakuutuksen vakuutusmaksutulo yhteensä 4 388 milj.€

Tabell 1 Marknadsandelar (Finanssialan keskusliitto, 2015)

Lokaltapiola är ett ömsesidigt försäkringsbolag som ägs av försäkringstagarna. Ett ömsesidigt företag betyder att företaget ägs av sina kunder, varje enskild kund har lika stort inflytande i bolaget. Denna bolagsform styrs genom en demokratisk modell där kunderna utser den representativa församling som sedan röstar fram bolagets styrelse. Bolaget har kundnyttan som enda intresse, vilket innebär att verksamheten drivs affärsmässigt men inte har vinsten som mål, utan som medel. (Lokaltapiola, 2016)

Lokaltapiolas försäkringstagare (ägarkunderna) drar nytta av bolagets resultat och besluter om viktiga riktlinjer för Lokaltapiolas verksamhet på bolagsstämman. Lokaltapiola betjänar privat, lantbruks, företags och samfundskunder. Lokaltapiolas produkter och tjänster omfattar skade-, liv- och pensionsförsäkringar samt placerings och spar tjänster. Lokaltapiolas officiella verksamhetsstart var 1.1.2013 då lokalförsäkring och Tapiola gick ihop och blev Lokaltapiola. Banktjänster till kunderna erbjuds av S-Banken, Lokaltapiola äger 23,5 % av S-Banken. Lokaltapiola består av 20 regionala ömsesidiga försäkringsbolag. Lokaltapiola personalantal består av cirka 3400 anställda av vilka hälften arbetar inom regionalbolagen. (Lokaltapiola, 2016)

Enligt Finansinspektionens undersökning (Finanssialan keskusliitto, 2015) har Lokaltapiola en marknadsandel på 24,9 % och ligger på andra plats. Den största konkurrenten är OP-Pohjola som har en marknadsandel på 31,7 %, skillnaden ligger på en procentuell andel 6,8 %. If har en marknadsandel på 24,7 % de är väldigt nära Lokaltapiola. De är de tre största aktörerna på den finska marknaden. Det finns dock ett antal fler bolag men de har en betydligt mindre marknads andel än OP, Lokaltapiola och If. (Finanssialan keskusliitto, 2015)

Alla försäkringsbolag använder sig av förmånssystem, hur de ser ut varierar från bolag till bolag. Idén med förmånssystem är i första hand att locka kunder. Bolagen vill att kunderna skall koncentrera alla sina försäkringar till ett och samma bolag. Dessa förmåner är ofta någon slags rabatt där kunden får ett förmånligare försäkringsskydd. Lokaltapiola har ett förmånssystem där kunden får en procent rabatt för varje försäkring kunden köper. Detta förmånssystem består av fyra olika nivåer. Om kunden t.ex. endast har en försäkring hos Lokaltapiola är de på förmånsnivå ett och då får kunden ännu ingen procent rabatt på premien. För att få rabatt på premien krävs det att kunden har två olika försäkringar för att komma upp till nivå två. Nivå två sänker försäkringsskyddets premie med 8%, nivå tre sänker den med 13 % och nivå fyra med 17 %. (Lokaltapiola, 2016)

Förmånsnivå 1	Förmånsnivå 2	Förmånsnivå 3	Förmånsnivå 4
LokalTapiolas utmärkta betjäning och förmånliga grundpriser. LokalTapiola-fonder utan tekningsavgift.	Egenförmån för försäkringar 8 %	Egenförmån för försäkringar 13 %	Egenförmån för försäkringar 17 %

Figur 2 Egenförmån (Lokaltapiola, 2016)

Med detta förmånssystem strävar Lokaltapiola för att få helhets kunder, som koncentrerar alla försäkringar till dem.

3 Kundens beslutsprocess

En förutsättning för att företag skall kunna sälja på ett kundorienterat sätt är att företaget måste lära sig känna kunden så väl som möjligt. Företag måste ta reda på mer om kundens behov, vilka värderingar hon eller han har och vad skälet är till att kunden kommer just till ditt företag. (Erasmie, 2013, s. 29) Detta kan beskrivas som kundens beslutsprocess och kundresa. Kundens beslutprocess börjar alltid med att kunden bestämmer sig vad som skall köpas. Ett typiskt inköpsbeslut går igenom tre stadier. Köparen konstaterar att behovet finns, köparen överväger olika alternativ och konsumenten reder ut de sista frågetecknen och tar beslutet. (Cheverton, 2012, s. 106) Företag måste också vara delaktigt i denna process på tre olika nivåer.

- Införsäljning med avseende på affärsbehovets beslutprocess
- Införsäljning med avseende på personliga behov
- Införsäljning med avseende på organisationens beslutprocess

Detta bildar en matchningsprocess, se tabellen nedan. Samtliga nivåer måste bearbetas parallellt, vilket innebär en stor utmaning om man har en komplex beslutsprocess i en komplex organisation. (Cheverton, 2012, s. 106)

Tabell 2 Matchning av beslutsprocessen. (Cheverton, 2012, s. 106)

	Införsäljning, affärsbehoven	Införsäljning, personliga behoven	de Införsäljning, organisationen
Ett behov finns	Frågestrategier	Stilbedömning	Vem har behovet?
Genomgång av alternativen	Presentera lösningar	Matcha stilar	Vem fattar beslutet?
Räta ut frågetecken	Förhandling	Bygga rapport	Hjälpa av beslutsgruppen

Nya och entusiastiska personer, särskilt sådana med teknisk eller vetenskaplig bakgrund, glömmer lätt att kunder framför allt är människor. De bortser från kundens personliga behov och hoppar direkt in på funktioner och fördelar. De agerar endast på en av de tre införsäljningsnivåerna, och går därför miste om försäljningen. Medan äldre och mer erfarna affärsmän tar ofta mer hänsyn till de personliga aspekterna. (Cheverton, 2012, ss. 106-107)

Kundens beslutsprocess kan också beskrivas som en beslutresa, där det finns olika faser kunden går igenom innan han/hon fattar sitt köpbeslut. Denna så kallade "Säljtratten" går ut på flera olika steg, det första är att fånga kundens uppmärksamhet sedan väcka kundens intresse, övertyga, skapa begär som till sist resulterar i försäljning. (Edelman, 2010)



Figur 3 "säljtratt" (Edelman, 2010)

Denna modell börjar dock bli föråldrad. (Edelman, 2010) har digitaliserat/uppdaterat denna process. Detta betyder inte att den äldre modellen inte används mera utan det är mera som en pågående evolution. Dagens beslutsprocess går ej att beskriva i en linjär process utan ser mycket mer komplex ut än så. Sociala medier innebär att kunden diskuterar och uppsöker information kopplat till produkten i fler steg än i den traditionella ”säljtratten”. (Edelman, 2010)



Figur 4 Dagens Modell (Edelman, 2010)

Detta innebär att de marknadsstrategier som företag använder måste anpassas efter hur kundens relation till varumärket förändras. Företag måste sluta fokusera på vilka kanalval de skall använda sig av och istället fundera kring hur man når kunden i kundens olika steg i modellen ”beslutsresan”. (Edelman, 2010) Denna modells innehåll och betydelse är följande:

- ”Consider”: Företag tenderar att sätta mycket tid och pengar för att skapa en ökad varumärkeskänedom hos kunden (”Top of mind”). Enligt Edelman bör företag fördela resurserna och lägga de på senare faser i resan.
- ”Evaluate”: I utvärderingsfasen söker kunden information om produkten via olika sökmotorer, sponsrade länkar, Facebook eller olika jämförelseverktyg. Företag som inte lägger resurser på denna fas riskerar att förlora kontrollen över vad som sägs om varumärket och produkten.
- ”Enjoy, advocate & bond: Efter att kunden genomfört sitt köp innebär det inte att kunden är tyst. Via sociala medier lämnar kunden kommentarer kring produkten och hur kunden upplevt köpet. Detta innebär att en kunds köp kan vara grund för andra personers köpbeslut.
- ”The Loyalty loop: Denna lojalitets ”loop” handlar om när kunden fäst sig vid produkten/tjänsten och hoppar över de första stegen, consider och evaluate vid ett återköp. Lojalitet har uppstått. (Edelman, 2010)

3.1 Att nå den rätta kundgruppen

Vi lever i en tid då konkurrensen om kunden eller köparen är väldigt hård. Information om produkter, varor och tjänster syns överallt. Idag märks ett tydligt trendbrott, det traditionella konkurrensmedlen börjar förlora sin slagkraft, och företag tvingas fundera i nya banor. Konkurrensen har ökat och många företag söker nya medel för att nå framgång. Där kommer den kvalificerade säljaren in med sin förmåga att lyssna till kundens behov och hitta kreativa lösningar på dessa behov. (Erasmie, 2013, s. 10)

Det är i stort sätt omöjligt för företag att ha ”alla” som sina kunder. Kundens problem och behov kan se väldigt olika ut. Det är därför mycket svårt för företag att komma fram med produkter som passar alla. Ett företag måste därför välja sina kunder. När ett företag väljer sina kunder så görs det först en indelning av marknaden en segmentering utifrån någon faktor som har betydelse för varför kunden väljer just denna tjänst eller produkt. Detta kallas för att segmentera marknaden. Därefter väljer företaget vilket segment de skall vända sig till i sin marknadsföring för att nå rätt kundgrupp. (Erasmie, 2013, s. 28)

En förutsättning att företag ska kunna sälja på ett kundorienterat sätt är att företaget lär känna kundgrupperna så väl som möjligt. Företaget måste ta reda på mer om kundens behov, vilka värderingar kunden har och vad skälet skulle vara för att kunden skulle använda sig av företagets tjänster. (Erasmie, 2013, s. 29)

Som försäljare måste du tro på vad du gör, du måste också tycka om företaget och dess produkter. Många är kanske i början lite osäkra när det kommer till detta. Det kanske uppstår frågor som; är produkten jag försöker sälja tillräckligt bra? Vill kunden verkligen köpa av mig?. Det går inte att sälja något du själv inte tror på. Många kunder köper faktiskt en tjänst bara främst för att försäljaren är entusiastisk, och därmed vinner kundens förtroende. (Erasmie, 2013, s. 18)

3.1.1 Lojala kunder

Det finns många definitioner på vad kundlojalitet är. Jag valde att använda mig av följande: *”Kundlojalitet är individens tendens att fortsätta över tiden att uppvisa samma beteende som tidigare uppvisats i liknande situationer, till exempel att fortsätta köpa samma varumärke och produkt i samma butik varje gång individen har behov av samma eller likande varumärke eller produkt”* (Söderlund, 2003, s. 29)

Kundlojalitet inom försäkringsbranschen kan man säga att är en väldigt viktig faktor för lönsamheten. När man t.ex. har sålt en eller flera försäkringar till kunden vill man såklart att kunden skall bli en ”lojalkund” och inte byta bolag pga. ett bättre erbjudande från annat håll eller dylikt. I detta kapitel kommer jag att behandla med hjälp av teorier vad som krävs för att kunderna skall hållas lojala till ett företag och vad en lojalkund egentligen är.

Den största anledningen till att företag överhuvudtaget skall intressera sig för kundlojalitet brukar beskrivas så här, ju mer lojal en viss kund är desto mer lönsam blir kunden. (Söderlund, 2003, s. 186) Vilket innebär att desto mer lojala kunder företagen har så ökar företagets lönsamhet. Men så är det inte alltid att en lojal kund är lönsam så frågan lyder kan man verkligen jämföra lojalitet och lönsamhet? Svaret beror på vad man menar med lojalitet, lojalitet kan betyda många olika saker. Frågan är inte bara hur man definierar vad en lojal kund är utan också vad man menar med lönsamhet. Söderlund (2003, s.187) skriver om ett exempel när man i segmenteringssammanhang delar in kunder i grupper ”light user”, ”medium user” och ”heavy user” beroende på hur stor volym de köper av företagets tjänster eller produkter. Problemet med intäkter som lönsamhetsindikator är att kostnadssidan kan döljas av ett ensidigt fokus på intäktssidan. Det är inte sagt att en kund som ger mer intäkter än en annan kund är mer lönsam, eftersom den kund som ger mer intäkter kan dra med sig större kostnader än den andra kunden. I själva verket kan en stor inköpsvolym gå hand i hand med stora kostnader. (Söderlund, 2003, ss. 187-188)

3.1.2 Faktorer som driver kundlojalitet

För att få lojala kunder måste man identifiera de faktorer som driver lojalitet. Söderlund (2003, s.16) skriver att ofta tror sig företag att problemet är löst eftersom ett vanligt påstående är att den nöjda kunden är lojal. Men det stämmer inte fullständigt. (Söderlund, 2003, ss. 16-17) Det finns en hel del lojala kunder som inte är nöjda, tillika som det finns gott om nöjda kunder som inte är lojala. Detta betyder att det finns andra faktorer som driver kundlojalitet än att kunden är nöjd. Man måste kunna skilja på orsakerna bakom varför kunden är lojal, det kan göras genom att dela upp de i två grupper:

- Faktorer som tar fasta på att kunden verkligen vill fortsätta att ha relationen, pga att lojaliteten tillfredsställer kundens behov eller på andra sätt eggar kunden.
- Faktorer som begränsar kundens alternativ till den valda tjänsten eller produkten.

Det finns också olika varianter av denna uppdelning, men ofta kommer man inte så mycket längre än att nämna ett antal specifika faktorer inom huvudgrupperna. Faktorer från

huvudgrupperna ger dessutom sällan utrymme inom ramen för samma modell. Magnus Söderlund beskriver att vi egentligen vet ganska lite om de faktorer som påverkar kundens lojalitet. (Söderlund, 2003, ss. 16-17)

Det grundläggande antagandet som ligger bakom de satsningarna på ökad kundlojalitet är att lojalitet ökar lönsamheten. Men det finns en process mellan lojalitet och lönsamheten. Det som framförallt händer är att den lojala kunden som kommer tillbaka för tjänsten eller produkten inte gör det på ett ”robotmässigt” sätt. Kunden samlar på sig erfarenhet av det som erbjuds i takt med att återbesöken fortsätter. Kunden blir alltså allt mera kunnig och går från att vara amatör till att bli allt mera en ”expert”. Kundens kunskapsnivå är väldigt viktigt att ta i beaktande då företaget marknadsför sina tjänster eller produkter. Hur är det då med kundlojalitet och lönsamhet? Vanligtvis kopplar man ihop antagandet om ett samband mellan de båda faktorerna med ytterligare en variabel. Nämligen kundnöjdhet, då uppstår följande process: Nöjd kund → lojal kund → lönsam kund. Man måste ta i beaktande att i alla fall är det inte så, eftersom alla kunder som är nöjda är kanske inte lojala. Lojalitet leder inte alltid till lönsamhet, bland annat därför att kunden kan vara lojal på många olika sätt. (Söderlund, 2003, ss. 20-21)

3.1.3 Faktorer som påverkar kundlojalitet

Accenture (Walldius, 2005) har i en undersökning angående kundlojalitet, kommit fram till fem nyckelfaktorer som påverkar kundlojalitet och vilka förutsättningar som krävs för att uppnå tillväxt. Undersökningen baserar sig på svar från fler än 700 företag i 14 olika branscher världen över. Syftet med undersökningen var att få svar på hur viktig kundlojaliteten är och hur företag med hjälp av marknadsföring kan öka försäljningen.

Enligt Accenture fungerar traditionell marknadsföring och kundhantering allt sämre, företagen har behov att få avsättning för ett allt större utbud av mer varierande varor och tjänster i en allt hårdare konkurrens. Undersökningen tar upp de områden som anses vara viktiga för effektivitet. En mycket viktig slutsats från undersökningen är att företag bör lägga stor vikt vid att höja personalens kompetens eftersom det är en viktig faktor för att uppnå de resultat som förväntas. De fem faktorerna som företagen enligt undersökningen skall tänka på för att generera kundlojalitet och uppnå goda resultat är följande:

1. Den första punkten som undersökningen visade var att man måste utveckla och ge kunderna en varumärkesupplevelse. De värden som tjänsten eller produkten representerar ska upplevas i alla kontakter mellan kunden och företaget. Detta leder till känslomässiga kopplingar som sedan skapar kundlojalitet.
2. Skapa och styr efterfrågan, det visar sig att företag som presterar bra tar fram erbjudanden som attraherar fler kunder och testar nya säljkanaler i den takt som de expanderar på marknaden. Högpresterande företag använder sig också av nya forskningsmetoder för att fånga framtida behov. Forskningen visar också att ett fokus på innovationen är viktig ur flera synpunkter, t.ex. att vara först ut på marknaden, skapa erbjudanden som fångar upp kundernas behov och applicera effektiva tillvägagångssätt i det kundnära arbetet.
3. Den tredje punkten i Accentures undersökning var att företagen måste utnyttja kompetens och teknologi. Att företagen har en löpande rekrytering, utbildning, vidareutbildning och en ledning av kompetenta medarbetare. Samt att företagen måste fokusera över tiden att dela idéer kring bra sätt att förbättra produktivitet och effektivitet visar sig vara viktiga framgångskriterier.
4. Företagen måste använda sig av analytiska verktyg som effektiviserar marknadsföringen. Högpresterande företag använder sig idag av sofistikerade analysmetoder för att skapa beslutsunderlag till strategisk och taktisk kund och marknadsbearbetning.
5. Företagen måste med hjälp av resultatmål styra sin marknadsföring. I undersökningen visade sig att företag som uppvisar hög effektivitet har en organisationsstruktur och styrformer som tydliggör och understöder funktioner som försäljning, kundservice och produktutveckling. Prestationer mäts gentemot målsättningar som binder till de övergripande affärsmålen, strategierna och själva varumärket. (Walldius, 2005)

Enligt Accentures undersökning har de två första punkterna den största inverkan på kundlojalitet, men för att bli ett högpresterande företag måste alla fem punkter behärskas.

3.2 Kundlönsamhet

Kundlönsamhet definieras som intäkter-minus-kostnader en viss kund ger upphov till under en tidsperiod. (Söderlund, 2003, s. 189) Det handlar om intäkter-minus-kostnader över tiden. På detta sätt påminner kundlönsamhet om lojalitet. Hur företag använder sig av en kundlönsamhetskalkyl måste företagen själv bestämma. Oftast används en period på ett år när man använder sig av en kundlönsamhetskalkyl, men företag använder också mer långsiktiga perspektiv. Perioden kan vara av två huvudsakliga slag: historisk eller framtida. Oavsett vilken period företagen väljer består den stora utmaningen för analytikern i att hitta de intäkter och kostnader som varje kund genererar under perioden. Man kan också betrakta kundlönsamhet på ett sätt som liknar företagets resultaträkning. Den enda skillnaden är att man fokuserar på en enskild kund och därmed på de intäkter och kostnader som avses just för den kunden. Nedan visar jag ett exempel på en sådan kalkyl. (Söderlund, 2003, s. 189)

Resultat, Kunden X. 2000 €
Försäljningsintäkter
– Kostnad sålda varor
= Bruttomarginal
– Försäljningskostnader
– Administrationskostnader
– Produktutvecklingskostnader
– Lagerkostnader
= Nettomarginal

Beroende på hur mycket data företaget har om kunden under den period som gått kan man välja olika indikatorer för kundlönsamhet t.ex. bruttomarginal eller nettomarginal. Det går också att fördjupa kalkylen om man vill, exempelvis extraordinärkostnader och intäkter samt finansiella kostnader och intäkter och vidare arbeta sig ner till det som i en vanlig resultaträkning kallas för ”årets resultat”. (Söderlund, 2003, s. 189)

3.2.1 Kundlojalitet och dess direkta påverkan på företagets lönsamhet

En kund som t.ex. identifierar sig mycket med en tjänst behöver inte definitionsmässigt vara mer lönsam än en som identifierar sig mindre med tjänsten. (Söderlund, 2003, s. 191) Det är kundens beteende och inte aktiviteter i kundens huvud som har en direkt påverkan på de kostnader och intäkter som kunden genererar. Lojalitetsaspekten ”utsträckning”, är hur

länge kunden varit kund. Men när man skall uttala sig om kundlönsamhet i termer av bruttomarginalen för t.ex. två kunder utan att ha tillgång till information om bruttomarginalen så vet man således egentligen inte mycket om vilken utsträckning den lojala kunden ger högre bruttomarginal än den mindre lojala kunden. Den lojala kunden kan hämta mer marginaleuron men ett samband följer inte definitionsmässigt av ett flertal vanliga lojalitetsbegrepp. (Söderlund, 2003, ss. 191-193)

Den lojala kunden är mer villig att acceptera prisökningar (Söderlund, 2003, s. 193). Detta kan direkt kopplas till försäkringsbranschen eftersom det årligen sker indexförändringar och premierna i allmänhet stiger. En möjlig faktor som talar för att ett samband kan finnas mellan lojalitet och tolerans för premieökningar är i och för sig att lojalitetsaspekten frekvens kan medföra att kunden utvecklat en vana som medför att kunden inte vill bryta sitt inköpsmönster trots att företaget höjer priserna. Företagen måste dock vara försiktiga när det höjer pris eftersom man inte alltid kan lita på ett starkt samband mellan företag och kunden, eftersom konkurrensen i dagsläge är så stark. (Söderlund, 2003, ss. 193-194)

3.2.2 Tilläggförsäljning

Målet, eller syftet med kundutvecklingsprocesser är att sälja mer till de kunder som redan företag har. Denna process som visas i figuren nedan är en struktur för hur detta arbete skall drivas. De olika stegen i processen nedan är mycket enkla och jag kommer att beskriva steg för steg vad den går ut på. (Ander, Revenue science from nortal, 2012)



Figur 5 Gap-analys (Ander, 2012)

Den så kallade gap-analysen består av tre huvudsakliga komponenter – målsättningen, nuläge och ”resan” där den tredje komponenten binder ihop de två första. Första stegen i denna analys handlar om att sätta målsättningar med varje befintlig kund, vad vill och vad kan företaget göra för kunden. Det andra och tredje stegen handlar om att se över nuläget, vad levereras till kunden, hur kundnöjdheten är, detta kan vara frågor som ställs i dessa steg. Steg fyra, fem och sex alltså de sista stegen i processen handlar om att med insikterna från steg två och tre bestämma och genomföra resan för att uppnå målsättningen. (Ander, Revenue science from nortal, 2012)

För framtiden är kundvård väldigt viktigt för företag. Företaget har ett starkt intresse att bygga på långsiktiga relationer med företagets kunder. Det är betydligt lättare att sälja till gamla kunder än att skaffa nya kunder, och dessutom mycket lönsammare. Därför måste företag ha det som en del hos försäljarna att ”vårda” befintliga kunder. (Erasmie, 2013)

4 Outsourcing

Vad är outsourcing? Outsourcing handlar om att företag ger upp en viss arbetsuppgift, funktion, aktivitet, affärsprocess eller annan del av värdekedjan till en extern organisation istället för att utföra den inom sin egen organisation. Oftast avses outsourcing som en funktion eller aktiviteter som tidigare utförts inom företaget. Det som outsourcas kan t.ex. vara olika stödfunktioner som större eller mindre delar av företagets produktion eller andra aktiviteter i företagets värdeskapande process. Outsourcing brukar normalt avses som funktioner eller aktiviteter som det finns regelbundet behov i företaget mer eller mindre långsiktigt kontrakt till de outsourcande företaget. Huvudsaken varför företag outsourcar är att man från externa företag eller samarbetspartners vill upphandla sådana funktioner och aktiviteter som de kan göra bättre. Det externa företaget kanske kan leverera det man outsourcar till lägre kostnader, snabbare eller bara med högre kvalitet eller större nytta jämfört med att utföra dessa aktiviteter i sitt eget företag. Då företaget skall besluta sig om outsourcing adresseras ofta varje aktivitet eller funktion var för sig. Då uppstår en separat länk mellan det outsourcande företaget och varje enskild outsourcingpartner. Detta kan se ut som modellen nedan. (Skärvad, 2014, ss. 35-36)



Figur 6 Struktur vid outsourcing (Skärvad, 2014, s. 37)

Figur 1 ger en översikt över outsourcing begreppet och dess mening till några andra närbesläktade begrepp. Outsourcing innebär att man från externa företag köper olika processer eller tjänster de externa företaget tar över istället för att utföra de inom eget företag. Det externa företaget kan finnas inom landet då är det nationell outsourcing men det kan också befinna sig i andra länder och då blir det internationell outsourcing. (Skärvad, 2014, s. 37)

4.1 För och nackdelar med outsourcing

De senaste 20 åren har outsourcingtrenden varit mycket stark. Det finns stora fördelar för enskilda företag som använder sig av outsourcing, samtidigt som det uppenbarligen också finns nackdelar och risker förenade med outsourcing. I detta stycke kommer jag att nämna några av de viktigaste för och nackdelar med outsourcing. (Skärvad, 2014, s. 43)

4.1.1 Fördelar med outsourcing

När företag skall motivera vilka motiv som ligger bakom företagets outsourcing beslut så dominerar följande tre motiv:

- att fokusera på företagets kärnverksamhet
- att sänka kostnaderna
- att öka flexibiliteten

Det finns fler orsaker till att **fokusera på kärnverksamheten** och det anses vara ett viktigt motiv för outsourcing. I dagens snabba och tekniska utveckling gör det allt svårare för ett företag att vara i världsklass på ett brett spektrum av verksamhetsområden. Outsourcing gör att företag kan fokusera sig på lednings kapacitet, utvecklingsresurser och investeringar på kärnverksamheten, alltså den verksamhet som är avgörande för de långsiktiga konkurrensförmågorna. Utvecklingen mot marknader gör att det finns specialiserade företag på allt fler områden till vilka företaget kan ge ut verksamheter utanför kärnområdet. Dessa företag kan t.ex. vara It-företag eller produktionsföretag som har den outsourcade verksamheten som sin huvudsyssla. (Skärvad, 2014, s. 44)

Det finns flera olika orsaker till att företag vill **sänka kostnader** genom outsourcing. Ett specialiserat företag kan vinna skalfördelar genom att uppnå större volym på sitt eget område än det outsourcande företaget, till följd av att de har en bredare kund grupp. Outsourcingen gör att leverantören kan hålla en lägre overhead per producerad tjänst eller produkt, högre metodnivå och mer kompetens hos personalen på den aktuella typen av tjänster än vad det outsourcande företag har möjlighet till. Sänkta kostnader är också en av de vanligaste för att outsourca en verksamhet till ett land där lönerna är låga. (Skärvad, 2014, s. 44)

Outsourcing av en verksamhet betyder i princip att man omvandlar fasta kostnader för en verksamhet eller en funktion till rörliga kostnader. Företaget behöver inte lägga kapital på utrustning eller kompetens och binda fasta resurser. **Flexibiliteten** för att hantera volymsvägningar ökar. Underleverantören får klara volymanpassningar och det kan i sin tur leda till att företaget kan ha fler kunder som har olika efterfrågebilder som jämnar ut varandra. (Skärvad, 2014, s. 45)

4.1.2 Nackdelar med outsourcing

Fast det finns en hel del fördelar med outsourcing för företag så finns det också en del nackdelar och risker. Det är såklart inte givet att outsourcing leder till önskade resultat. Tre nackdelar som företag brukar betona är:

- ökat beroende av underleverantörer
- förlorade synergieffekter inom företaget
- ökade samordnings och kommunikationskostnader

Ökat beroende av underleverantörer brukar vara den största nackdelen/risken att företaget förlorar en del av kontrollen över den outsourcade verksamheten och kan bli lätt alltför beroende av leverantören. Med tiden försvinner företagets kompetens inom den outsourcade verksamheten och man kan i värsta fall förlora sin beställarkompetens. Detta kan leda till ett försämrat förhandlingsläge gentemot underleverantören som de kan utnyttja sig av. Det kan också hända att leverantören inte klarar sina åtaganden vad gäller kostnader, kvalitet, leveranssäkerhet eller volym. Det kan sedan leda till att leverantören går i konkurs eller förlorar personal. Sedan kan det vara svårt för företaget att ta tillbaka verksamheten i egen regi och återbygga de som förlorats. (Skärvad, 2014, s. 46)

En grundidé när det handlar om outsourcing är att företag behåller sin kärnverksamhet och utvecklar sin kunskap. Det kan dock vara svårt i praktiken att skilja ut företagets kärnverksamhet från övriga verksamheter. T.ex. om produktutvecklingen, men inte produktionen ses som företagets kärnområde kan produktionsprocessen ändå ge ett viktigt bidrag till produktutvecklingen att företaget försvagas inom sitt kärnområde om de lägger ut hela produktionsprocessen. För att behålla **synergieffekterna** mellan produktutvecklingen och produktion är det därför mycket viktigt att behålla en tillräckligt stor kritiskt massa av produktionen i företaget. (Skärvad, 2014, s. 47)

Då det handlar om en långdriven outsourcing där företag har ett större antal leverantörer gäller ökade krav på uppmärksamhet från ledningen och det ökar kostnaderna för **samordning och kommunikation** med underleverantörerna. Samordningskostnader är ett större skäl till att företag eftersträvar ett begränsat antal underleverantörer. (Skärvad, 2014, s. 47)

5 Målstyrning

Med begreppet styrning i detta sammanhang menar jag att det betyder att hålla ordning på olika flöden i företaget. Det är många i dagens läge som inte skiljer på begreppen ledning och styrning. Man kan definiera ledning som arbetet med att anpassa sig mot omvärlden. (Nilsson, 2001, ss. 180-182) Det behövs dock både en bra ledning och styrning för att ett företag ska bli och hållas effektivt. För att klara av att styra måste man vara mycket aktiv och hela tiden iaktta och samla information om vad som pågår och vidta behövliga korrigeringar vid behov.

Förutsättningar för att lyckas att styra företaget framåt:

- Sätta mål - att veta vilka områden som behöver mera arbete. Vet man inte vad som skall uppnås så är alla åtgärder lika bra/dåliga. Det leder till inget blir uträttat och energin sprids åt alla håll.
- Följa upp och jämföra - det vill säga att samla in data och mäta det. Göra upp jämförelser och bedöma om företaget är på väg mot sitt uppsatta mål eller om något måste korrigeras. Detta brukar också kallas för feedback, det är viktigt att konstant återföra information om nuläget till den som styr.
- Reglera - om uppföljningarna pekar mot att korrigeringar krävs måste man ingripa och genomföra styråtgärder. Detta betyder att man måste ha ett hum om vad som pågår, vad för effekter vissa åtgärder har etc. (Nilsson, 2001, ss. 180-182)

När någon av dessa aktiviteter inte är möjliga att utföra finns det egentligen inte förutsättningar för styrning, man kan såklart ändå nå mål men det faller mera på slumpen eller på tur, eller om man bara anpassar sina mål efter hand. Det krävs mer energi och resurser att uppnå något som man inte systematiskt och medvetet arbetar mot. Men finns alla dessa tre huvudpunkter tillhands, och om de är relativt tydliga, så fungerar styrningen. Ledningen kan då förutse och reagera på de förändringar som annars skulle riskera verksamheten. Vill man att företaget skall fungera och inte bara låta slumpen ta över så är det viktigt att man ser till att de följer de tre förutsättningarna, mål, uppföljning och reglering, samt verkligen använder sig av dem. (Nilsson, 2001, s. 183)

5.1 Styrmedel

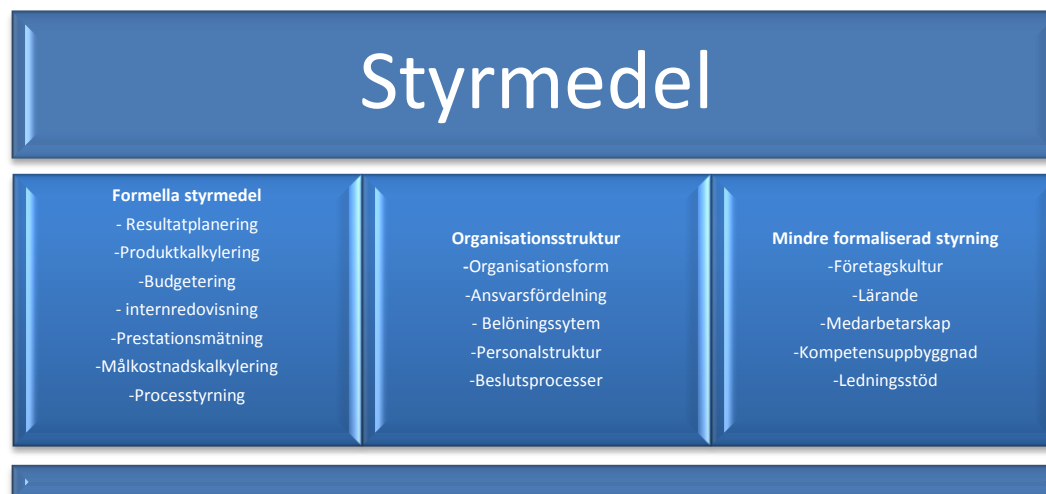
Företag fattar en mängd ekonomiska beslut baserade på beslutsunderlag som t.ex. produktkalkyler och investeringsbedömningar. I dessa underlag sammanställs beslutets positiva och negativa konsekvenser. Styrning är ett mångfacetterat begrepp som är relaterat till situation och strategi. (Andersson, 2015, s. 31) Företag behöver styras om de skall förverkliga sina strategier och nå sina mål. Punkterna nedan visar vad som ingår i en styrmekanism:

- Sätta mål
- Ge styrimpuls
- Följa upp
- Värdera målutfall (Andersson, 2015, s. 35)

Styrningen börjar med att personen som styr fattar ett beslut som fastställer ett mål för den styrda enheten. Personen som styr väljer vilken styrning som skall användas och ger en styrimpuls. Den styrda enhetens åtgärder och handlingar följs upp. Utfallet jämförs med målet, om målutfallet är till belåtenhet ger den styrande enheten en positiv styrimpuls, som stimulerar till fortsatt verksamhet. Om den styrda enheten inte nått sina mål skickar den styrande enheten en styrimpuls som korrigerar beteendet. I företag är både styrande och styrd enhet individer som finns i ett öppet system med agerande leverantörer, kunder och andra intressenter. Detta komplicerar styrningen avsevärt. Den styrande är en ansvarig chef för en verksamhet, som t.ex. en marknadschef, en produktionschef, en kontorschef eller förman i företaget. (Andersson, 2015, ss. 35-36)

Företags övergripande mål är att överleva, vilket ofta syftas till resultat och lönsamhet. Dessa finansiella mål kan brytas ner till mål för olika organisatoriska enheter. Nedbrytningen gör det möjligt att delegera ekonomiskt ansvar till enhetschefer, denna delegering kan ske i flera olika steg. Nedbrytningen av mål och delegering av ansvar är en viktig del av den ekonomiska styrningen. De styrmål och det ansvar som tilldelas olika chefer bör avspegla deras befogenhet och möjlighet att påverka. (Andersson, 2015, ss. 37-38)

För att styra företag i riktning mot ekonomiska mål behövs det hjälpmedel, så kallade styrmedel. Det finns en hel del olika slags styrmedel. Vissa kan karakteriseras som hårda, t.ex. produktkalkyler, budgetar och intern redovisning. Medan andra kan karaktäriseras som mjuka, t.ex. företagskultur, lärande och ledningsstil. En klassificering av styrmedel kan se ut enligt följande figur. (Ax Christian, 2005, ss. 62-63)



Figur 7 Klassificering av styrmedel och exempel på dem (Andersson, 2015, s. 42)

Det behövs styrmedel för att fullgöra ekonomistyrningens funktioner och för att uppnå de mål företag har. Ekonomistyrning innebär att styrmedel används med ambitionen att generera måluppfyllelse. Formella styrmedel är utvecklade och formaliserade ekonomiska system, modeller och tekniker. Budgetering, produktkalkylering och redovisning är de tre viktigaste ekonomisystemen. (Andersson, 2015, s. 42)

Budgetering och produktkalkylering inrymmer både planering och uppföljning. Redovisning, analys och extern rapportering avser däremot enbart uppföljning. Budgetuppställande och förkalkylering kan ha stora likheter och budgetuppföljning kan vara identisk med efterkalkylering. I redovisning registreras det ekonomiska tillståndet, redovisning kan ses som det grundläggande ekonomisystemet eftersom det bidrar med data till budgetering och kalkylering och utgör grunden för extern rapportering och analys. (Andersson, 2015, s. 42)

Till formella styrmedel räknas även internprissättning, investeringskalkylering, processtyrning, projektstyrning, standardkostnadsanalys och prestationsmätning. Begreppen prognos, plan och program kan underlätta förståelsen av budget och budgetering. En prognos är en passiv framskrivning av en trend. Den visar vad som kommer att ske om den nuvarande utvecklingen fortsätter och företaget beter sig som hittills. Om organisationens ledning inte är tillfreds med prognosens utfall kan de upprätta en övergripande plan, för hur de skall uppnå de mål som de eftersträvar. Budget innebär att planens eller programmets konsekvenser har uppskattats och fastställts i ekonomiska termer, alltså en budget är en plan eller ett program med ekonomiska mål och mått. (Andersson, 2015, s. 43)

5.2 Prestationsmätning

Företag ägnar mycket tid att mäta olika aspekter på verksamheten. Inom ramen för produktkalkylering, budgetering och den interna redovisningen mäts främst intäkter och kostnader. Men ett annat område inom vilket mätningar av verksamhetsaspekter görs benämns prestationsmätning. Man kan definiera prestationsmätning som vad som åstadkommit, vad som utförts eller genomförts eller vad som i framtiden skall åstadkommas. Alltså helt enkelt vad som har presterats eller skall presteras. En prestation kan i stort sätt vara vad som helst. T.ex. tillverkning av en vara, utförande av en tjänst eller arbete med att få nöjda kollegor och nöjda kunder kan vara ett exempel på prestationer. (Ax Christian, 2005, s. 575)

Med prestationsmätning menas då att man mäter olika aspekter på prestationer. En sådan mätning utgör ett tal som ger information om en prestation, t.ex. vad en prestation kostat, hur lång tid en prestation planeras ta eller med vilken kvalitet utförande av prestationen haft och vad företagets kunder anser är viktiga aspekter på en prestations genomförande utgör exempel på prestationsmått. Men i dagsläge har företag börjat också fokusera mera på icke-finansiella prestationsmått. Det finns flera förklaringar till detta. De flesta argumenten för icke-finansiella prestationsmått är knutna till upplevda svagheter med finansiella mått är bl.a. följande:

- Att användandet av finansiella mått ofta leder till kortsiktigt agerande då styrningen med dem ofta följer den externa redovisningens perioder.
- Att finansiella mått ofta är alltför aggregerade för att ge signaler om t.ex. orsaker till problem, avvikelser från planer och om förbättringsmöjligheter.
- Att finansiella mått ger alltför lite information om vad som skapar framtida värde så som lönsamhet.
- Att finansiella mått är svåra för företagets medarbetare att förstå och att kunna relatera till sitt eget arbete.
- Att finansiella mått ger allt för lite information om hur strategiska målsättningar skall uppnås. (Ax Christian, 2005, ss. 576-577)

Prestationsmätning existerar för att företag skall uppfylla mål, huvudsakligen finansiella mål. Men också mål som riktas mot t.ex. anställda, kunder, miljö och det omgivande samhället förekommer. I företagets verksamhetsplanering gör man huvudmålen till delmål

och klargör dem, med utgångspunkt i företagets strategi och hur företaget skall arbeta för att nå de målen. Delmålen är av olika slag och riktar sig mot olika delar i företaget. Prestationsmätning tar sin utgångspunkt direkt i dessa delmål. Det huvudsakliga syftet med prestationsmätning kan därför sägas vara strategiimplementering. (Ax Christian, 2005, s. 577)

För att företagets prestationsmätning skall fungera finns det ett antal riktlinjer som skall tas i beaktan. I detta kapitel skall jag behandla några riktlinjer som måste beaktas. Den första riktlinjen jag tänker behandla är att de prestationer som företag fokuserar sig på och mäter skall vara möjliga att relatera till företagets strategi. Eftersom i varje företag utförs en hel del prestationer, men alla prestationer är inte lika betydelsefulla att beakta ur prestationsmätningssynpunkt. Alltså företagets prestationsmätning skall inriktas mot de mål som ställts upp. (Ax Christian, 2005, s. 580)

Den andra riktlinjen skall företag se till att prestationsmål skall knytas till valda mått på prestationer. När det valts strategiska prestationer och mått på dem skall prestationsmål fastställas. Ett prestationsmål anger den nivå på prestationsmättet som förväntas. Nedan finns några exempel på prestationsmått och prestationsmål:

Tabell 2 Prestationsmått och mål (Ax Christian, 2005, s. 580)

Prestationsmått	Prestationsmål
Försäljning	Försäljningen skall under nästa kvartal uppgå till minst 300 000 €
Kundtillfredsställelse	Graden av kundtillfredsställelse skall under nästa år uppgå till minst 4 i genomsnitt på en skala från 1-5
Ledtid	Tiden från mottagandet av en order till leverans till kund får uppgå till maximalt tre arbetsdagar.

Dessa mål som jag tog upp i tabellen ovan kan fastställas på olika grunder. En grund är krav på företaget ställda av t.ex. från företagets ägare. Ägarna kan t.ex. ställa krav på viss lönsamhet och utdelning. En annan faktor kan också vara vad företagets konkurrenter presterar, företaget vill såklart inte prestera sämre än konkurrenterna. Det förekommer också i praktiken även prestationsmätning utan att särskilda prestationsmål ställs upp. Det ses då ofta som ett signalsystem som skall ge signaler om uppdykande avvikelser på mått på kritiska faktorer för framgång. (Ax Christian, 2005, ss. 580-581)

Till nästa listar jag upp väldigt viktiga punkter som man måste tänka på när man gör riktlinjer för prestationsmätning:

- Prestationsmålen skall vara motiverande, det är väldigt viktigt att personalen är informerad om syftet med prestationsmätningen och meningen av att nå de mål som ställts upp.
- Innebörden av de mått som används ska förstås av personalen, med detta menas då att personalen inte behöver förstå sig av varje prestationsmått som finns i företaget utan att den anställda skall förstå innebörden av de prestationsmått som är relevanta för det egna arbetet.
- Personalen skall kunna påverka de prestationer som mäts och de som man ansvarar för, denna punkt innehåller två komponenter. Den första är att de prestationer som mäts och det som man ansvarar för skall vara möjliga att påverka. Den andra är att den som ansvarar skall ha befogenhet och tillräckligt med resurser för att kunna ta åtgärder för att kunna påverka prestationerna.
- Personalen skall informeras om resultatet av prestationsmätningen, det är mycket viktigt att informera personalen om resultaten av de prestationsmätningar som ägt rum. Det finns ett antal skäl till detta, b.l.a. att personalen behöver ha kännedom om huruvida det arbete man genomför för att nå målen har avsedd effekt och att få personalen mer engagerad.

Man kan tillägga ett antal riktlinjer som t.ex. att antalet prestationsmått inte får vara för stort, att man måste fokusera på både uppnådda prestationsmål och icke uppnådda mål, att rapporterna av prestationsmätningar skall vara begripliga för personalen. (Ax Christian, 2005, ss. 581-582)

6 Belöningssystem

Belöning kan förstås utifrån iden att människor vill uppnå en viss värdighet eller uppleva sig ha värde. Det är svårt att besvara frågan om hur man skall belöna sina anställda på lämpligt sätt. I dag talar man om vikten att ha ett belöningssystem där det finns balans mellan olika typer av belöningar. Vad är det då som skall belönas? Med ett helhetsperspektiv gäller det att ta hänsyn till den anställdes:

- Prestationer
- Kompetens
- Bidrag
- Färdigheter

Syftet med belöningssystem är att säkerställa och förbättra effektiviteten, det vill säga måluppnåelsen. (Forsslund, 2013, ss. 186-187) Området belöningssystem är väldigt omfattande. Det finns stora skillnader beroende på om man ser på industriföretag, tjänsteföretag, offentliga organisationer eller man ser på försäljare, högre chefer. En grundregel med belöningssystem är att de skall vara flexibla. Med det avses inte att det ska kunna förändras hur som helst, utan att det ska kunna hantera en tillräckligt stor mångfald av individer, situationer och syften. (Forsslund, 2013, s. 187)

I dagens läge inom försäljningsbranschen är det mycket vanligt att anställda har en så kallad provisions lön. Provision är en rörlig kompensation som baseras på den anställdas arbetsprestationer under en period. Detta innebär då att provisionslönen faller in i kategorin ”rörlig lön”, och den är en individuell lön som bestäms i arbetsavtalet. Det är också vanligt att den anställda har en fast grundlön men en del av lönen baseras på provision, men det förekommer också anställda som bara arbetar på provision. (Forsslund, 2013, ss. 187-188)

Det finns flera olika sätt att beräkna belöningar oavsett om det är i likvida medel eller icke likvida medel. Exempel på dessa sätt kan vara:

- Prestationsbaserad belöning
- Kompetensbaserad belöning
- Bidragsrelaterad belöning

- Färdighetsbaserad belöning
- Marknadsvärdesrelaterad belöning

Prestationsbaserad belöning innebär att den anställda får ett tillägg, ofta i pengar, som kopplas till att en utvärdering görs av prestationen i förhållande till uppsatta mål. Prestationsbaserad belöning har varit väldigt populär form eftersom den framstår som rättvis, uppnår du inte målen får du helt enkelt sämre lön. (Forslund, 2013, s. 190) Det finns dock vissa bekymmer med denna metod. T.ex. hur mycket kan grundlönen sänkas utan att det blir omöjligt att hitta personal som är villig att ingå en anställning. Hur lätt/svårt är det att tydligt urskilja vem som har presterat vad? I vissa organisationer går det inte att koppla prestationen till individen, utan bara till gruppen. Risker finns då att det finns så kallade "fripassagerare" i gruppen. Huruvida prestationsbaserad lön fungerar eller inte är oklart, (Forslund, 2013) refererar till flertal studier som uppvisar motstridiga resultat. Förutom den generella kritiken att det är tveksamt om lön egentligen motiverar lyfter forskare fram att det är svårt att hitta neutrala och rättvisa sätt att koppla ihop prestationer och belöning. (Forslund, 2013, s. 190)

Kompetensbaserad belöning handlar om att individen får en grundlön som baseras på kompetens. Det som egentligen belönas är förmågan att prestera, inte prestationen i sig. Bidragsrelaterad belöning har visat sig intressera allt mer företag. Man belönar individen utifrån de bidrag som personen ger till organisationen. Det är en mer avancerad variant av den prestationsbaserade belöningen. I stället för att belöna den anställda utifrån att hon/han tillverkat eller sålt t.ex. 10 enheter, fokuserar man på vilken vinst dessa enheter har inbringat. (Forslund, 2013, s. 191)

Färdighetsbaserad belöning påminner mycket om den kompetensbaserade belöningen. En skillnad är att färdigheter brukar anses som en mer detaljerad och också lättare att urskilja och demonstrera. Ibland räcker det inte att utgå från prestationer, kompetenser, bidrag eller färdigheter. Då kommer marknadsvärdesrelaterad belöning i användning. T.ex. den lön som företaget tänker betala till en person som ligger i topp i alla dimensioner blir för låg i förhållande till vad andra aktörer på marknaden vill betala. Vill företaget behålla en viss anställd måste företaget då utgå från marknadsvärdet på den personens tjänster. (Forslund, 2013, s. 191)

Det är viktigt att notera för att kunna bestämma den faktiska belöningen som en anställd skall få så måste företaget kunna mäta prestationen. Därför är det viktigt att alla frågor om

belöning diskuteras med dem som arbetar med verksamhetssystemen i organisationen, såsom redovisning, försäljning och personal. Det är nämligen ur dessa system företag måste plocka de data som används för att fastställa prestationen. (Forslund, 2013, ss. 191-192)

7 Metodval

Metoder som används vid forskning delas i huvudsak in under två olika huvudmetoder; kvantitativa och kvalitativa. Inom kvantitativa forskningsmetoder är det av vikt att hålla en viss distans till undersökningsobjektet och frågeställningen är i förväg strukturerade frågor och svar. Kvalitativa metoder är att man ofta har mera närhet till undersökningsobjektet och frågeställningen är av en öppnare typ. Då man inom kvantitativ forskning vill använda sig av slutna frågeställningar för att få veta en mängd svar handlar det inom kvalitativ att med öppnare frågeställning gå djupare in på frågor och svar. (Olsson Henny, 2004, ss. 14-15) Kvalitativa metoder ger mera beskrivande data genom människans egna skrivna eller talade ord och observerbara beteenden till skillnad från kvantitativa som oftast rör sig mera om data i siffror (t.ex. hur många som förhåller sig till ett påstående). (Olsson Henny, 2004, s. 64)

Jag har valt att använda mig av två olika metoder i denna undersökning, dokument som datakälla och en semi-strukturerad intervju. Dessa slags dokument kan vara av följande sort:

- Personliga dokument i både skriftlig form, så som brev eller dagböcker men också visuell form
- Officiella dokument från myndigheter.
- Officiella dokument som är av mer privat slag, t.ex. dokument som producerats inom ramen för en organisation. (Bryman Alan, 2011, s. 433)

Enligt (Bryman Alan, 2011) innebär användningen av dokument som datakälla att material samlas in för att sedan analyseras. Eftersom det finns en stor mängd dokument som kan användas måste man göra en bedömning av dokumentens kvalitet. Dessutom är det nödvändigt att avgöra om dokumenten innehåller några vinklingar. (Bryman Alan, 2011,

ss. 424-425) Vissa av dessa dokument är offentligt tillgängliga, t.ex. årsberättelser, måldokument, pressmeddelanden, annonser etc. Medan det finns andra dokument som inte är offentliga, t.ex. organisationsscheman, interna brev, mötesprotokoll och så vidare. (Bryman Alan, 2011, ss. 433-436) Jag använde mig av analys av Dokument från organisation. Där jag analyserade Lokaltapiolas försäljning under september månaden.

För den huvudsakliga delen av arbetet i den empiriska delen har dokument som datakälla använts. Dessa dokument är:

- September månads totalförsäljning
- Bokningstabeller, utomstående & personalen
- Resultatet från kampanjen

Genom att analysera dessa dokument får man en bild av de faktorerna som bör förbättras för att uppnå ett bättre försäljningsresultat. Dessa dokument ger en bild hur försäljningen uppstått. Dokumenten var uppbyggda med hjälp av Excel tabeller där det framkommer den information som behövs för att kunna analysera och dra slutsatser gällande försäljningsresultatet. Jag kunde inte direkt använda mig av Lokaltapiolas egna försäljnings tabeller eftersom de är endast tillgängliga när man är kopplad till Lokatapiolas nätverk. Jag fick lov att kopiera försäljningstabellerna och vidare bearbeta det materialet för att kunna slutföra mina analyser. Alla filer som redovisas i detta arbete har jag själv byggt upp med hjälp från originaltabellerna som Lokaltapiola givit mig.

Kampanjen som var en del av analysen började 1.9.2016 och varade till 30.9.2016. Syftet med kampanjen var att försöka få in nya kunder genom att locka med en rabatt på 50 % för det första året när man tecknar en kaskoförsäkring. En kasko försäkring ger kunden möjlighet till ersättning för skador som riskerar att drabba kundens bil.

För att ha användning av dokumenten i arbetet görs en innehållsanalys, vilket hjälper forskaren att analysera innehållet i dokumenten. Bryman (2011, s 435) nämner att en innehållsanalys är ett av de vanligaste sätten som används till analys av dokument, den fokuserar på de betydelsefulla områdena i dokumenten. Det som har en stor betydelse när en innehållsanalys av dokument görs, är att forskaren har en klar bild av kategorier som eftersöks och vad som är relevant för arbetet. (Bryman Alan, 2011, ss. 435-436)

Jag fördjupade denna undersökning med en semi-strukturerad intervju där jag intervjuade Lokaltapiolas försäljningschef i Ekenäs kontoret. En semi-strukturerad intervju betyder att forskaren har en lista över förhållandevis specifika teman som skall behandlas, men intervjupersonen har stor frihet att utforma svaren på sitt eget sätt. Frågorna behöver inte behandlas i den ordningen de står på pappret. Det kan också ställas följdfrågor som inte är ner skrivna färdigt, men i stort sätt kommer frågorna att ställas i den ursprungliga ordningen. (Bryman Alan, 2011, ss. 362-363)

8 Intervju

Jag valde att behandla tre huvudteman i min intervju. Dessa var: Kundkontakt, personalen och outsourcing. Eftersom intervjun är en semi-strukturerad intervju så hade jag en färdig struktur hur jag ställde frågorna men det fanns möjlighet till följdfrågor. Frågorna till de olika ämnena var följande:

1. Med tanke på att undersökningen handlade om att jämföra de sätt ni använder er att kontakta kunder och hur det påverkar resultatet så frågar jag dig vilket sätt tycker du som försäljningschef fungerar bäst för att få in nya kunder? (motivera)
 - 1.2 Vilket sätt skulle du säga att är det mest lönsamma för Lokaltapiola? Varför?
 - 1.3 Hur skiljer sig ert sätt att kontakta kunder jämfört med konkurrenterna?
 - 1.4 Hur mycket kan du påverka de metoder som redan används? Marknadsföringen, kampanjer etc.
 - 1.5 Hur utnyttjar ni kunder som redan finns?
2. Vad har du för krav/förväntningar från personalen när de kommer till att få in nya kunder?
 - 2.1 Hur belönas personalen om de når sina mål, om inte vad är påföljden?
 - 2.2 Hur motiveras personalen för att öka resultatet?
 - 2.3 Ställs det enskilda mål upp åt personalen? Hur?
3. Förklara hur outsourcingen fungerar?

3.1 Vad är för och nackdelarna enligt dig med outsourcingen?

Jag intervjuade Ghita Mannström som har titel ”Tjänstestef” som betyder att hon ansvarar för kontoret i Raseborg. Jag började intervjun med att fråga bakgrundsfrågor, namn, titel, hur länge Ghita arbetat inom försäkringsbranschen och vad hennes roll är inom Lokaltapiola. Ghita har arbetat 10 år inom försäkringsbranschen och hennes roll inom Lokaltapiola är förman för Västra Nylands kontor.

Nästa steg i intervjun var temat kundkontakt. Med fråga ett ville jag få Ghitas synpunkt på vilket sätt hon tycker är det bästa sättet att få in nya kunder. Ghita tycker att det bästa sättet att få in nya kunder är att personligen vara i kontakt och boka ett möte, på andra plats kommer riktade kampanjer. Då man varit i kontakt personligen har man kanske redan berättat lite vad vi står för och väckt kundens intresse, det minskar risken för uteblivna träffar. Riktade kampanjer kan man använda då man vill nå en speciell grupp eller då man har en speciell produkt man vill få fram.

Efter att ha frågat vilket sätt hon tycker att är det bästa sättet att kontakta kunder ville jag få reda på vilket sätt som hon anser vara mest lönsamt för Lokaltapiola och varför, Ghita svarade att det mest lönsamma är nog kundträffar baserade på personliga kontakter, eftersom ”svinnet” blir väldigt litet på det viset.

Följande fråga handlade om hur Lokaltapiola skiljer sig från konkurrenterna när det kommer till att nå kunder, Ghita svarade att antagligen inte nämnvärt, men ortvis kan det naturligtvis finnas skillnader. ”Vi i Västra Nyland ringer kanske jämförelsevis mindre än vad man gör på större orter. Vårt sätt att kontakta handlar mer om att använda egna nätverk”.

Sedan ville jag veta hur mycket Ghita kan påverka de metoder som redan används. Hon svarade ”om jag/vi anser att det finns behov av marknadsföring och det känns fuffigt med t.ex. en annons så gör vi det”. Kostnadsmedvetenhet förväntas naturligtvis men resultatet är ju det viktigaste. Att göra fristående kampanjer i Västra Nyland är inte ett alternativ, det måste förankras i hela Sydkusten.

Jag ville också få reda på hur de utnyttjar kunder som redan finns. Ghita svarade att den del av kunder som ligger på förmånsnivå 1 och 2 kontaktas till stor del av utomstående bokare, meningen är att få dem på en kundträff och samtidigt förädla så att kundens förmånsnivå

stiger. Sker ju genom tilläggsförsäljning. Kunderna på nivå 3 och 4 skall gärna kontaktas i samband med kund-underhåll.

Hittills har vi behandlat området kundkontakt, men nu fortsätter vi med frågor som berör personalen. Den första frågan löd ”Vad har du för krav/förväntningar från personalen när de kommer till att få in nya kunder?”. Hon svarade att hennes förväntningar är i första hand kontinuerligt ringande, bättre med lite per dag än en större mängd någon enstaka gång. Genom att hela tiden kontakta och boka in kunder uppehåller man en jämnare försäljning och arbetsbörda. Mera bokade kundträffar borde fås in i kalendern.

Efter det frågade jag efter hur personalen belönas om de når sina mål och om inte vad blir påföljden? Ghita svarade i och med att vi får en bonus för nyförsäljning, som sedan delas enligt en modell inom teamet betyder det att om vi tillsammans har en stor försäljning så påverkar det allas lön positivt. Som det nu är så bestraffas inte den som inte nått sitt mål, tvärtom lider den som gjort det om andra inte uppnår målet och teamet i sin helhet blir under. En tanke är att man i fortsättningen inte skulle behöva bestraffas om man uppnått sitt mål, utan hållas på samma nivå och den som ligger under får ta minuset, sas. Inget beslut angående det ännu.

Till näst ville jag veta hur personalen motiveras för att öka resultatet. Ghita svarade att de har en uppföljning veckovis så att de kan följa med hur det går, hon försöker också motivera så att de tillsammans kan göra ett bra resultat och dessutom njuta av lite gemensamma aktiviteter, typ middagar, resor och liknande. Den direkta löne-effekten borde också vara motiverande.

Efter vi behandlat hur personalen motiveras ställde jag en följdfråga angående personalen, frågan var hur enskilda mål ställs upp åt personalen? Ghita får en totalbudget som skall fördelas på basen av resurserna. Det finns riktlinjer för hur mycket t.ex. en företagsförsäljare borde sälja per år. Det beaktas också hur stor del av arbetstiden som går till eventuella andra uppgifter. Efter vi behandlat personalen gick vi vidare till sista delen av intervjun där vi behandlade ämnet ”outsourcingen”.

Jag började fråga hur outsourcingen fungerar? Som svar fick jag att de köper bokningstjänster, bokningsfirman får från dem kunduppgifter och listor på de målgrupper de vill ha inbokade. Sedan ersätts bokningsfirman för varje inbokad kund. De får meddelande om bokningarna och fördelar dem på kontoren.

Som följdfråga ville jag få fram vad som har varit för och nackdelarna med detta? Nackdelarna har varit att de som bokar inte har tillgång till deras kalendrarna, vilket betyder att det ibland blir en utmaning med tanke på resurserna. Dessutom finns risken att bokningsfirman bokar mer aggressivt eftersom ersättningen är beroende av bokade möten. I sådana fall kanske kunden avbokar eller inte överhuvudtaget dyker upp.

9 Arbetsprocess

Jag började processen genom att samla in data av Lokaltapiola, vilket hjälpte mig få fram vilka metoder som används för att nå kunder och hur dessa har påverkat försäljningen. Som jag tidigare nämnt så analyserar jag september månads försäljning i Ekenäs. Försäljningen totalt i Ekenäs för september månaden var 29 201,48 €. Jag valde att jämföra de tre huvudsakliga faktorer som påverkat september månads försäljning: Kasko kampanj, personalens insats och det företag som Lokaltapiola har köpt tjänster från. Även kunder som köpt försäkringar, men inte har blivit påverkade av något av de ovannämnda sätten, måste beaktas.

Id	Namn	Adress	Telefon	Policy	Övrigt
4	10300 KARIIS	sv 30-34	EEL, IF	405201781	Kontor
5	10960 HANNO POHJONEN	sv 45-49	EEL, Pohjois	350-3031011	Hemlo
6	10950 HANNO	sv 40-44	EEL, Pohjois	044 8123886	Hemlo
7	10940 ORAGOSVIK	sv 55-59	EEL, Aasia	044 8823916	Raaseport
8	10300 KARIIS	sv 40-44	EEL, Aasia	350 9309979	Raaseport
9	10300 KARIIS	sv 60-64	EEL, Pohjois	0400 4742429	Raaseport
10	10950 EKENÄS	sv 30-34	EEL, Aasia	040 5421610	Raaseport
11	10900 TAMMISAARI	sv 50-54	EEL, Femina	044-2040493	Raaseport
12	10620 TAMMISAARI	sv 30-34	EEL, IF	040-7568244	Raaseport
13	10940 HANGONNYLÄ	sv 40-44	EEL, Aasia	040-5709995	Hemlo
14	10940 HANGONNYLÄ	sv 50-54	EEL, Aasia	040 5709995	Raaseport
15	10940 HANGONNYLÄ	sv 50-54	EEL, Aasia	040 5709995	Raaseport
16	10940 HANGONNYLÄ	sv 25-29	EEL, Aasia	040 8295008	Raaseport
17	10960 HANNO NORDA	sv 40-44	EEL, Pohjois	0400 379369	Hemlo
18	10960 HANNO NORDA	sv 40-44	EEL, Pohjois	0400 379369	Hemlo
19	10960 HANNO NORDA	sv 40-44	EEL, Pohjois	040 794 8136	Hemlo
20	10960 HANNO NORDA	sv 40-44	EEL, Pohjois	0400 813 488	Raaseport
21	10710 SNAPPERTUNA	sv 50-54	EEL, Aasia	0400 181584	Raaseport
22	10820 LAPPVIE	sv 35-39	EEL, Aasia	040 3888878	Hemlo
23	10960 HANNO NORDA	sv 45-49	EEL, Pohjois	040-5586318	Hemlo
24	10520 TENALA	sv 35-39	EEL, IF	0440-573730	Raaseport
25	10420 SEURU	sv 40-44	EEL, Pohjois	040-5484508	Raaseport
26	10300 KARIIS	sv 50-54	EEL, IF	040338451	Raaseport
27	10370 BRONHARI	sv 45-49	EEL, Aasia	040-7017847	Raaseport
28	10950 EKENÄS	sv 40-44	EEL, Aasia	040-5147300	Raaseport
29	10950 EKENÄS	sv 45-49	EEL, Aasia	040-5014210	Raaseport
30	10950 EKENÄS	sv 45-49	EEL, Aasia	040-5014210	Raaseport
31	10950 EKENÄS	sv 45-49	EEL, Aasia	040-5014210	Raaseport
32	10950 EKENÄS	sv 45-49	EEL, Aasia	040-5014210	Raaseport
33	10950 EKENÄS	sv 45-49	EEL, Aasia	040-5014210	Raaseport
34	10950 EKENÄS	sv 45-49	EEL, Aasia	040-5014210	Raaseport
35	10950 EKENÄS	sv 45-49	EEL, Aasia	040-5014210	Raaseport
36	10950 EKENÄS	sv 45-49	EEL, Aasia	040-5014210	Raaseport
37	10950 EKENÄS	sv 45-49	EEL, Aasia	040-5014210	Raaseport
38	10950 EKENÄS	sv 45-49	EEL, Aasia	040-5014210	Raaseport
39	10950 EKENÄS	sv 45-49	EEL, Aasia	040-5014210	Raaseport
40	10950 EKENÄS	sv 45-49	EEL, Aasia	040-5014210	Raaseport
41	10950 EKENÄS	sv 45-49	EEL, Aasia	040-5014210	Raaseport
42	10950 EKENÄS	sv 45-49	EEL, Aasia	040-5014210	Raaseport
43	10950 EKENÄS	sv 45-49	EEL, Aasia	040-5014210	Raaseport
44	10950 EKENÄS	sv 45-49	EEL, Aasia	040-5014210	Raaseport
45	10950 EKENÄS	sv 45-49	EEL, Aasia	040-5014210	Raaseport
46	10950 EKENÄS	sv 45-49	EEL, Aasia	040-5014210	Raaseport
47	10950 EKENÄS	sv 45-49	EEL, Aasia	040-5014210	Raaseport
48	10950 EKENÄS	sv 45-49	EEL, Aasia	040-5014210	Raaseport
49	10950 EKENÄS	sv 45-49	EEL, Aasia	040-5014210	Raaseport
50	10950 EKENÄS	sv 45-49	EEL, Aasia	040-5014210	Raaseport
51	10950 EKENÄS	sv 45-49	EEL, Aasia	040-5014210	Raaseport

Figur 8 Lista på bokade kunder från outsourcade företaget

Jag började gå igenom listan som det outsourcande företaget skickar till Lokaltapiola på de kunder som blivit bokade. Där det framkom att det blivit 24 st. kundbokningar till

Raseborg. Eftersom företaget bokar kunder åt hela sydkusten måste jag plocka ut de kunder som är bokade till Ekenäs kontoret. Efter att jag fått reda på kundantalet så började jag jämföra med personalens försäljningstabell för september månad. Detta gjorde jag för att se om det uppstått någon försäljning från de bokningarna.

The figure shows two Excel spreadsheets side-by-side. The left spreadsheet, titled 'OUTSOURCING', has columns for customer ID, name, address, phone number, and other details. The right spreadsheet, titled 'WINBERG EVA MARGARETA', has columns for date, sales amount, and salesperson name. The data in both spreadsheets is color-coded to show matches between the two datasets, with yellow highlighting specific rows in both.

Figur 9 Jämförelse mellan outsourcing och personalen

Nästa steg var som sagt att börja gå igenom en för en, namn för namn och markera om det blivit någon försäljning från de kundbokningar som blivit bokade från det outsourcingföretaget. Som bilden visar till höger betyder "Gult" att försäljningen inte är från outsourcingen, om raden är markerad med "Lila" så betyder det att försäljningen är från det outsourcingföretaget. Efter jag analyserat klart hur stor del av försäljningen har påverkats av de bokningar som blivit bokade från det outsourcingföretaget var det att fortsätta analysera personalens insats.

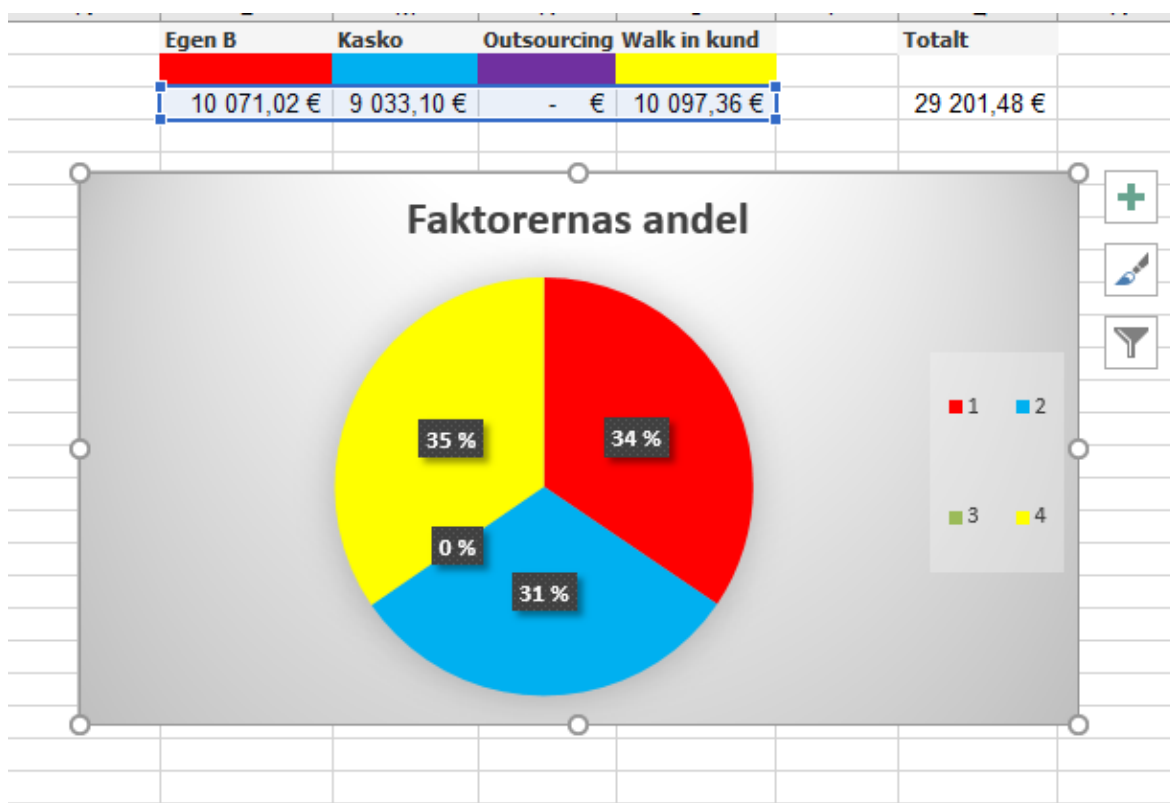
Nästa steg var att börja jämföra personalens egen insats och hur det påverkat resultatet. Med liknande Excel tabeller som tidigare samt med hjälp av personalens kalendrars kunde jag identifiera antalet kundbokningar under september månad var och en haft.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
13	TA-120995171			651-280853-0001	Raasepon	1 Kotiloudet	Heräjo	Uusi vakuutusopimus	45,87
14	TA-10566243			651-280853-0001	Raasepon	1 Kotiloudet	Heräjo	Irtisanotti toisesta yhteisöstä	271,70
15	TA-10566243			651-280853-0001	Raasepon	1 Kotiloudet	Heräjo	Irtisanotti toisesta yhteisöstä	115,95
16	TA-190764194			651-1783276-0008	Raasepon	1 Kotiloudet	Heräjo	Uusi vakuutusopimus	175,04
17	TA-111141127			651-2798291-0001	Hanki	1 Kotiloudet	Heräjo	Irtisanotti toisesta yhteisöstä	286,45
18	TA-111141127			651-2798291-0003	Hanki	1 Kotiloudet	Heräjo	Irtisanotti toisesta yhteisöstä	96,93
19	TA-100381071			651-2413625-00015	Raasepon	1 Kotiloudet	Heräjo	Uusi vakuutusopimus	59,34
20	TA-100381071			651-2413625-00015	Raasepon	1 Kotiloudet	Heräjo	Uusi vakuutusopimus	228,38
21	TA-100381071			651-2413625-00015	Raasepon	1 Kotiloudet	Heräjo	Irtisanotti toisesta yhteisöstä	316,82
22	TA-100381071			651-2413625-00015	Raasepon	1 Kotiloudet	Heräjo	Uusi vakuutusopimus	59,34
23	TA-100381071			651-2413625-00015	Raasepon	1 Kotiloudet	Heräjo	Uusi vakuutusopimus	113,46
24	TA-140888145			651-1550372-00031	Hanki	1 Kotiloudet	Heräjo	Uusi vakuutusopimus	33,39
25	TA-171386234			651-1958804-00004	Hanki	1 Kotiloudet	Heräjo	Uusi vakuutusopimus	345,42
26	TA-160945614			651-2281461-00002	Hanki	1 Kotiloudet	Heräjo	Uusi vakuutusopimus	70,84
27	TA-220554186			651-1938803-00009	Hanki	1 Kotiloudet	Heräjo	Irtisanotti toisesta yhteisöstä	162,83
28	TA-220554186			651-1938803-00009	Hanki	1 Kotiloudet	Heräjo	Irtisanotti toisesta yhteisöstä	258,75
29	TA-2336020			651-1705495-00023	Hanki	4 Yrittäjä	Irtis	Irtisanotti toisesta yhteisöstä	477,63
30	TA-100381071			651-2413625-00015	Raasepon	1 Kotiloudet	Heräjo	Uusi vakuutusopimus	798,78
31	TA-100381071			651-2413625-00015	Raasepon	1 Kotiloudet	Heräjo	Irtisanotti toisesta yhteisöstä	266,82
32	TA-100381071			651-2413625-00015	Raasepon	1 Kotiloudet	Heräjo	Uusi vakuutusopimus	156,65
33	TA-31145484			651-2663751-00013	Hanki	1 Kotiloudet	Heräjo	Uusi vakuutusopimus	55
34	TA-220794141			651-1430049-00008	Raasepon	1 Kotiloudet	Heräjo	Uusi vakuutusopimus	65,29
35	TA-50867165			651-2806817-00001		1 Kotiloudet	Heräjo	Uusi vakuutusopimus	367,23
36	TA-251102619			651-2802502-00001	Raasepon	1 Kotiloudet	Heräjo	Uusi vakuutusopimus	27
37	TA-120684190			651-1399539-00003	Raasepon	1 Kotiloudet	Heräjo	Liämyynti kannansironn yht	570,75
38	TA-261261123			651-0775325-00036	Raasepon	1 Kotiloudet	Heräjo	Uusi vakuutusopimus	157,8
39	TA-190470134			651-1231609-00024	Raasepon	1 Kotiloudet	Heräjo	Uusi vakuutusopimus	209,68
40	TA-100381071			651-2413625-00015	Raasepon	1 Kotiloudet	Heräjo	Irtisanotti toisesta yhteisöstä	210,71
41	TA-278373184			651-2832796-00006	Raasepon	1 Kotiloudet	Heräjo	Uusi vakuutusopimus	120,83
42	TA-80375136			651-1330123-00013	Raasepon	1 Kotiloudet	Heräjo	Irtisanotti toisesta yhteisöstä	177,28
43	TA-101147469			651-2194634-00002	Raasepon	1 Kotiloudet	Heräjo	Irtisanotti toisesta yhteisöstä	325,49
44	TA-80752112			651-2801313-00001	Raasepon	1 Kotiloudet	Heräjo	Uusi vakuutusopimus	664,83
45	TA-51179043			651-1565067-00009	Raasepon	1 Kotiloudet	Heräjo	Uusi vakuutusopimus	48,85
46	TA-110640361			651-1380777-00011	Raasepon	1 Kotiloudet	Heräjo	Uusi vakuutusopimus	19
47	TA-100381071			651-2413625-00015	Raasepon	1 Kotiloudet	Heräjo	Irtisanotti toisesta yhteisöstä	413,52
48	TA-100381071			651-2413625-00015	Raasepon	1 Kotiloudet	Heräjo	Irtisanotti toisesta yhteisöstä	175,62
49	TA-100381071			651-2413625-00015	Raasepon	1 Kotiloudet	Heräjo	Irtisanotti toisesta yhteisöstä	394,51
50	TA-100381071			651-2413625-00015	Raasepon	1 Kotiloudet	Heräjo	Irtisanotti toisesta yhteisöstä	268,81
51	TA-190378038			651-2814926-00001	Kirkkonummi	1 Kotiloudet	Heräjo	Uusi vakuutusopimus	287,64
52	TA-101382087			651-1735055-00007	Raasepon	1 Kotiloudet	Heräjo	Uusi vakuutusopimus	40,98
53	TA-101382087			651-1735055-00007	Raasepon	1 Kotiloudet	Heräjo	Uusi vakuutusopimus	252,88
54	TA-101382087			651-1735055-00007	Raasepon	1 Kotiloudet	Heräjo	Irtisanotti toisesta yhteisöstä	118,84
55	TA-10195293			651-2818697-00001	Raasepon	1 Kotiloudet	Heräjo	Irtisanotti toisesta yhteisöstä	73,22
56	TA-20382075			651-1440307-00038	Raasepon	1 Kotiloudet	Heräjo	Uusi vakuutusopimus	38,78
57	TA-241068121			651-1646205-00010	Raasepon	1 Kotiloudet	Heräjo	Uusi vakuutusopimus	96,62

Figur 10 Personalens insats

De rader som är markerade med "Röd" färg är försäljning som uppstått från personalens egen insats, alltså det betyder att de kontakta dem själva och bokat in dem för genomgång av försäkringsskydd.

Efter att jag jämfört personalens inverkan på resultatet var det att börja analysera september månads kampanj och hur den inverkat på september månads försäljning. Under september månad gick det en kampanj där man fick 50 % rabatt när man köper en kasko försäkring.



Figur 13 De olika faktorernas andelar av resultatet

I grafen ovan syns att andelarna är väldigt nära varandra förutom outsourcingen som inte haft någon inverkan på försäljningsresultatet under september månad. Den totala försäljningen under september var 29 201,48 € (100 %) varav 10 071,02 € (34 %) kom från personalens egen insats, 9 033,10 € (31 %) från kampanjen, 0 € (0 %) från outsourcingen och 10 097,36 € (35 %) från ”walk-in-kunder”.

Outsourcingen hade 24st kundbokningar bokade under september månad varav påverkan på försäljningen blev 0 €. Detta betyder att det uppkom en kostnad åt Lokaltapiola på 480 €, eftersom det är överens kommet att för varje bokad kund får de 20 €, alltså $24 \cdot 20 = 480$ €. Det finns flera olika orsaker till att resultatet ser ut på detta sett vilket jag kommer att beskriva vidare i nästa kapitel då jag analyserar varje faktor enskilt och gör mina slutsatser.

Nästa faktor som haft en inverkan på resultatet var personalens egna bokningar. Under september månad fanns det totalt 65 bokningar som personalen själv kontaktat. Totalt finns det 5 försäljare. Försäljare A hade 13 bokningar under september månad varav 4st (976,52 €) av de bokningarna påverkat september månads resultat. Försäljare B hade 7 bokningar varav 2st (1 524,6 €) av bokningarna påverkade resultatet. Försäljare C hade 9 bokningar varav 2st (1 937,09 €) påverkade september månads resultat. Försäljare D hade 6 bokningar varav 4st (1 961,26 €) inverkade på september månadsförsäljning. Försäljare E

hade 23 kundträffar varav 7st (2887 €) landade på september månads resultat. Totalt påverkade personalens insats på resultatet med en summa på 10 071,02 €, alltså 34 % av försäljningen kom från personalens insats. I nästa kapitel kommer jag också analysera personalens insats och förklara hur det kan t.ex. vara att försäljare E hade 23 kundträffar men bara 7st blev affärer.

Kasko kampanjens inverkan på resultatet stod för 31 % av den totala försäljningen under september månad. Kampanjen hämtade in ett resultat på 9 033,10 €. Men eftersom det var 50 % rabatt på kaskon betyder det att Lokaltapiola förlorar hälften av premien. Detta kommer jag också analysera i följande kapitel, hur lönsamt det egentligen är samt för och nackdelar.

Den sista faktorn som påverkat resultatet var som jag ville kalla dem ”walk-in-kunder”. De stod för 35 % av septembermånadens resultat, alltså de hämta in en summa på 10 097,36 €. Den hade den största inverkan på september månads resultat med en summa på 26,34 € jämfört med personalens egen insats.

11 Analys och slutsatser

För att kunna dra slutsatser måste jag analysera mina resultat som jag kommit fram till. Jag började med att se på outsourcingen som Lokaltapiola använder sig av och orsaker till att det inte påverkat resultatet. De hade 24 kundbokningar under september månad och det hade ingen inverkan på försäljningsresultatet.

Den första anledningen kan bero på att det har varit ett mycket stort bortfall, alltså att kunden inte kommit på plats för att gå igenom försäkringsskyddet. Lokaltapiola betalar för varje bokad kund och detta kan betyda att när det outsourcingföretaget kontaktar kunder försöker de möjligtvis ”tvinga” på kunden att komma och konkurrera eller jämföra deras nuvarande situation. Detta kan då leda till att kunden som var bokad väljer att inte dyka upp eftersom de bara tackat ja för att komma undan med samtalet. I denna situation borde Lokaltapiola komma överens t.ex. att de får betalt om kunden dyker upp, då skulle de inte kanske försöka ”tvinga” på en bokning och bortfallet skulle troligtvis minska.

En annan orsak till att det inte påverkat september månads försäljningsresultat kan vara att bokningen tagit plats under september månad men kunden har inte bestämt sig om de vill ha skyddet och därför kanske återkommit i oktober och då tackat ja, då påverkar det alltså oktobermånadens försäljningsresultat. Jag jämförde också detta med att se på de kunder

som var bokade under augusti månad och om de skulle ha dykt upp i september månads resultat, men augusti månad hade varit en väldigt lugn månad med få bokningar. Här finns det att förbättra för Lokaltapiola för att kunna öka lönsamheten, dessa förbättringar kan t.ex. vara att göra upp nya regler för det outsourcande företaget som ringer ut, försöka komma med en ny lösning angående provisionen för att öka antalet kunder som faktiskt kommer på plats. Ett exempel skulle kunna vara att de får en mindre summa för att kunden tackat ja men om det blir affär skulle de få en % andel av års premie, det skulle gynna både parterna för att öka effektiviteten och lönsamheten.

Personalens egen insats är möjligtvis den lönsammaste och mest framgångsrika metoden för att öka försäljningen ur Lokaltapiolas synvinkel. Det ingår i arbetsbeskrivningen att man som anställd skall nå en viss försäljning varje månad. Om det uppstår problem att personalen inte presterar som de borde så är det upp till förmannen att se till att försöka hitta en lösning eller göra nödvändiga åtgärder för att lösa problemet. Här kan man dra en slutsats att det är väldigt viktigt att hålla sin personal nöjd så att de presterar så bra som möjligt. Om man jämför kostnader som uppstår med andra sätt att få in kunder så är personalens egen insats mycket kostnadseffektiv, dvs. personalens lön är den enda kostnad som Lokaltapiola då får. Under september månaden hade personalen tillsammans 65 kundbokningar varav 19 av de bokningarna blev affärer. Av de 46 bokningarna är alla inte bortfall, utan här kan det också vara att kunden inte gjort sitt beslut under september månad. Istället kanske kunden gör sitt beslut i oktober månad och därmed påverkar försäljningen i den månaden.

Kasko kampanjen bestod av 31 % av september månads försäljning, den har alltså haft en stor inverkan på september månad och kommer troligtvis också ha en stor inverkan på följande månaders försäljning. Med denna kampanj försöker LokalTapiola locka in mer kunder. Första steget blir att kunden flyttar sin bilförsäkring till Lokaltapiola, och sedan försöker LokalTapiola satsa på tilläggsförsäljning för att få kunden till helhetskund. Här är det viktigt att kunden får tillräckligt med information om vad som ingår i kampanjen, som att kampanj priset varar endast i ett år, annars kan det få en negativ inverkan hos kunden. Om kunden om ett år får hem försäkringsbrev där kaskon stigit med 50 % kan det lätt hända att kunden sedan far till konkurrenten. Tillräckligt med information är alltså viktigt.

Fastän kampanjen gett ett fint resultat i detta fall så måste man satsa på tilläggsförsäljning hos dem som köpt enbart kasko försäkringen för att få dem till helhetskunder. Direkt har denna kampanj inte orsakat desto större kostnader än vanliga marknadsföringskostnader,

men Lokaltapiola förlorar direkt 50 % av premien och det måste också tas i beaktande. Men med tanke på att kampanjen bestod av 31 % av försäljningen har kampanjen varit mycket lönsam eftersom största delen är nya kunder som bara köpt kaskon och nu är det extremt viktigt att försäljarna kontaktar de nya kunderna för att gå igenom deras helhetsskydd för att få ut så mycket av kampanjen som möjligt.

Den sista delen som påverkat resultatet var ”walk-in-kunder”, alltså kunder som inte varit bokade eller påverkats av kampanjen. Denna kategori bestod av 35 % av försäljningen. Detta kom som en överraskning eftersom jag trodde de inte skulle ha så stor del av försäljningen. En orsak till att det var så stor andel av försäljningen kan bero på att sommaren är över och folket återvänt till det vardagliga livet efter semestrarna. Eftersom sommarmånaderna är ganska långa så brukar försäljningen öka under höstmånaderna.

12 Kritisk granskning av undersökningen

Efter en kritisk granskning av undersökningen kan jag konstatera att den är tillförlitlig. Det som jag skulle ha kunnat göra annorlunda är att inte bara undersöka Ekenäs kontors försäljning utan hela Sydkusten. Det kan hända att resultatet sett annorlunda ut t.ex. i Pargas än vad det gjort i Ekenäs. Jag skulle även kunnat analysera flera månaders försäljning för att få en trovärdig bild över försäljningsresultatet. Det som undersökningen inte heller visar som skulle varit intressant att veta är hur walk-in-kunder blivit påverkade. Detta skulle jag ha kunnat undersöka med hjälp av enkäter som kunderna skulle ha kunnat fylla i när de besökt kontoret. De forskningsmetoder jag använt mig av har varit valida för denna undersökning. Om jag skulle använt någon annan sorts forskning skulle jag troligtvis inte fått pålitliga resultat.

13 Diskussion

Som ett avslut till denna undersökning hade jag en diskussion med min arbetsgivare, där jag presenterade undersökningens resultat. Syftet med denna diskussion var att få reda på vad min arbetsgivare har för tankar gällande resultaten samt vad för åtgärder kommer att göras.

Undersökningen visar klart att effektivaste sättet för att få försäljning är personliga bokningar från personalen. Då har försäljarna ringt upp och kommit överens om en träff, eventuellt har man gått igenom vad som kommer att behandlas under mötet, vilket gjort kunden förberedd.

En stor del av försäljningen kommer även från så kallade ”walk-in-kunder” kunder. Sanningen är dock, även om den inte är mätbar, att en stor del av dem har kontaktats på något sätt utanför arbetsplatsen. Ibland kan det vara fråga om rekommendationer, ibland att försäljarna har nätverkat på olika sätt. Om man vill kalla det marknadsföring så är det den långsammaste versionen, men garanterat den bästa berättar Ghita.

För att uppnå bästa möjliga resultat och samtidigt dra nytta av undersökningen som nu gjorts, kommer de att se över sina rutiner i samband med bokningarna. Dessutom skall ersättningssystemet för utomstående bokningsresurser uppdateras. I och med att ersättningen är direkt bunden till antalet bokningar finns det alltid en risk, fast man får en bokning behöver kunden inte nödvändigtvis komma till träffen. Med att kontakta kunden för att bekräfta träffen kan man åtgärda en del, men då är det en inbesparing att också ringa det första bokningssamtalet själv.

Resultatet av undersökningen kommer att presenteras för ledningsgruppen den 1.12.2016. På basen av den kommer de att göra upp en strategi för 2017.

14 Källförteckning

- Ander, J. (den 22 5 2011). *Element*. Hämtat från Elementb2b:
<http://www.elementb2b.com>
- Ander, J. (den 03 07 2012). *Målsättningen, nuläget och resan - för att utveckla befintliga kunder*. Hämtat från Element - Revenue science from nortal:
<http://www.elementb2b.com/se/malsattningen-nulaget-och-resan-for-att-utveckla-befintliga-kunder/>
- Andersson, G. (2015). *Kalkyler som beslutsunderlag*. Lund: Studentlitteratur.
- Ax Christian, J. C. (2005). *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber AB.
- Bryman Alan, B. E. (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Spanien: Lundatext AB.
- Cheverton, P. (2012). *Key Account Management*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Economic. (den 26 9 2016). *Få svar på vad olika redovisningsbegrepp betyder*. Hämtat från E-conomic: <https://www.economic.se/bokforingsprogram/ordlista/provision>
- Edelman, D. (den 1 12 2010). *Harvard Business Review*. Hämtat från Branding in the Digital Age: You're Spending Your Money in All the Wrong Places:
<https://hbr.org/2010/12/branding-in-the-digital-age-youre-spending-your-money-in-all-the-wrong-places>
- Erasmie Mats, P. A. (2013). *Personlig försäljning*. Stockholm: Liber Ab.
- Finanssialan keskusliitto. (den 27 4 2015). *Finanssivalvonta*. Hämtat från Finanssivalvonta:
http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Vakuutusyhtiot_Suomessa_2014.pdf
- Forslund, M. (2013). *Organisering och ledning*. Stockholm: Liber Ab.
- Grönroos, C. (2015). *Service management och marknadsföring*. Stockholm: Liber AB.
- Henny Olsson, S. S. (2004). *Forskningsprocessen - Kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. Falköping: Liber.
- Lokaltapiola. (2016). *Lokaltapiola-gruppen*. Hämtat från
<http://www.lahitapiola.fi/sv/om-lokaltapiola/lokaltapiola-gruppen/information-om-bolagsgruppen>
- Nilsson, N. (2001). *Organisation och ledarskap - Styr rätt i en ny tid*. Malmö: Liber AB.

- Olsson Henny, S. S. (2004). *Forskningsprocessen - Kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. Falköping: Liber.
- Skärvad, J. E.-H. (2014). *Nätverksorganisationer - outsourcing, partnerskap och nya organisationsformer*. Malmö: Liber Ab.
- Söderlund, M. (2003). *Den lojala kunden*. Helsingborg: Ab Boktryck.
- Walldius, J. (den 26 Maj 2005). *Newsdesk*. Hämtat från Accenture : <http://www.mynewsdesk.com/se/pressreleases/fem-nyckelfaktorer-paaverkar-kundlojalitet-och-foerutsaettningarna-att-uppnaa-organisk-tillvaext-enligt-undersoekning-av-accenture-41086>

Figur 1 Lokaltapiola Sydusten (Lokaltapiola, 2016).....	5
Figur 2 "säljtratt" (Edelman, 2010)	9
Figur 3 Dagens Modell (Edelman, 2010)	10
Figur 4 Gap-analys (Ander, Revenue science from nortal, 2012).....	16
Figur 5 Lista på bokade kunder från outsource företaget	34
Figur6 Jämförelse mellan outsourcing och personalen	35
Figur 7 Personalens insats	36
Figur 8 Kaskokampanj	37
Figur 9 "Walk in Kunder"	38
Figur 10 De olika faktorernas andelar av resultatet.....	39
Tabell 1 Marknadsandelar (Finanssialan keskusliitto, 2015)	6
Tabell 2Prestationsmått och mål (Ax Christian, 2005, s. 580).....	25