

Mälardalens högskola  
Ekonomihögskolan  
EM0660, Marknadsföring för varor och tjänster  
PM2, 3 poäng  
PM-handledare: Lennart Haglund och Madelaine Lundberg

# I huvudet på en chef

- service management?

Författare Margareta Ivarsson

Datum 2007-01-08

## ***Sammanfattning***

Syftet med denna PM var att beskriva hur en chef på ett mindre företag tänker och arbetar, i förhållande till de sex principer för service management som Christian Grönroos (2002) definierat. Slutsatsen blev att det inte är nödvändigt att ha stor kunskap om service management som etablerad disciplin, för att framgångsrikt leda ett mindre företag i tjänstekonkurrens. Vad är det då som gör att företaget lyckas? I detta fall verkar företagets historia ha en avgörande betydelse. Företagets grundare förefaller ha skapat en företagskultur innehållande ett mycket starkt kundrelationsfokus. En företagskultur som sedan levt vidare och fungerat som en tydlig riktlinje för hur man ska jobba med sina kundrelationer. Det är intressant att denna ”strategi” egentligen inte alls uttrycks idag, utan endast verkar ”sitta i ryggmärgen” på de anställda.



# ***Innehållsförteckning***

Sammanfattning

<b><i>1 Inledning</i></b>	<b>1</b>
1.1 Problemdiskussion	1
1.2 Problemformulering	2
1.3 Syfte	2
1.4 Avgränsningar	2
1.5 Målgrupp för arbetet	2
<b><i>2 Metod</i></b>	<b>3</b>
2.1 Angreppssätt och ansats	3
2.2 Intervju	3
2.3 Litteraturstudie	4
2.4 Val av respondent och organisation	4
2.5 Operationalisering	5
2.6 Metodproblem	5
<b><i>3 Teori</i></b>	<b>7</b>
3.1 Grönroos' sex principer för service management	7
3.1.1 Sammanfattning av Grönroos' sex principer för service management	9
<b><i>4 Empiri</i></b>	<b>10</b>
4.1 Triolab AB	10
4.2 Intervjusammanställning	11
<b><i>5 Resultat och analys</i></b>	<b>12</b>
5.1 Resultatekvationen och affärslogik	12
5.2 Befogenhet att fatta beslut	13
5.3 Företagsfokus	13
5.4 Arbetsstyrning	14
5.5 Belöningsystem	15
5.6 Mätningfokus	15
<b><i>6 Slutsats</i></b>	<b>17</b>
<b><i>Källförteckning</i></b>	<b>18</b>

***Bilaga 1***

***Bilaga 2***

# **1 Inledning**

Detta är en PM som handlar om tjänsteinriktad företagsledning, eller service management, som Grönroos kallar det (2002, s. 216). Samhället har förändrats och därmed även relationerna mellan företag och kunder. Konsumenter av varor och tjänster har en helt ny form av makt idag, än tidigare, då man nu kan söka information och snabbt lägga ut synpunkter om företag via Internet. För att företag ska kunna vara framgångsrika på en hårdnande marknad med lättillgänglig information, blir det allt viktigare att företagen utvecklar goda och ofta långvariga relationer till sina kunder. Hur gör man då detta? Under mina studier i Marknadsföring för varor och tjänster, är det just det strategiska perspektivet som intresserat mig mest.

## **1.1 Problemdiskussion**

Service management betyder i praktiken ”att service och tjänster är organisationens yttersta drivkraft” (Grönroos 2002, s. 217). Detta medför att företagsledningar måste ha fokus på verksamhetens processer och externa konsekvenser. Med andra ord: det fungerar inte längre med de riktlinjer för framgång, som utarbetats under industrisamhällets framväxt, nämligen att ha en effektiv produktion och en tydlig beslutshierarki inom organisationen. När man söker information om vikten av att arbeta kundorienterat, återkommer begreppet CRM, Customer Relationship Management. Ofta används CRM i diskussioner kring införandet och användandet av kunddatabaser och många är de konsultföretag som marknadsför sig med hjälp av begreppet CRM, fast de huvudsakligen vill sälja en ny programvara. Samtidigt anser de flesta förespråkare för CRM att begreppet inte är någon teknologi, utan en attityd – ett sätt att göra affärer på. Vid fortsatta informationssökningar stötte jag på en modell för CRM, som återges av Karin Sjögren i hennes magisteruppsats En holistisk syn på kundrelationer. Modellen kallas ”värdestjärnan” och fokuserar på att det är kunskapsbasen i företaget som skall byggas upp och hanteras, inte kundbasen. Något annat som framkommer vid informationssökningar inom området är uttrycken för att ledningarna i små och medelstora företag har alldeles för dåliga kunskaper om CRM. På webbplatsen [www.crmguru.com](http://www.crmguru.com) kan man bland annat i en artikel av Jay Curry läsa att små och medelstora företag i allmänhet har liten eller ingen kunskap om CRM som en etablerad disciplin. Med tanke på att det trots allt finns ett antal små och medelstora företag som det går bra för, är det viktigt att få en bra

förståelse för hur de arbetar. Framförallt är det viktigt att identifiera hur chefer och företagsledare tänker i dessa företag – tänker de alls på begrepp som CRM och service management? Om inte, vad är det då som gör deras strategi lyckosam ändå?

## 1.2 Problemformulering

Målsättningen med denna PM är att besvara följande frågeställningar:

- Är det nödvändigt att ha stor kunskap om service management som etablerad disciplin, för att framgångsrikt leda ett mindre företag i tjänstekonkurrens?
- Om svaret är nej, vad är det då som gör att företaget lyckas?

## 1.3 Syfte

Syftet med denna PM är att genom en kvalitativ studie beskriva hur en chef på ett mindre företag tänker och arbetar, i förhållande till principerna för service management.

## 1.4 Avgränsningar

Den kunskapsmässiga begränsning inom ramen för vilken en undersökning genomförs brukar benämnas teoretisk referensram. (Christensen, Engdahl, Gräas, Haglund, 2001). Den teoretiska referensram som ligger till grund för denna studie är de *sex principer för service management* som Grönroos (2002, s. 219) definierat. Den empiriska delen av studien är begränsad till företaget Triolab AB i Mölndal.

## 1.5 Målgrupp för arbetet

Målgrupp för detta arbete är främst personer med intresse av affärsutveckling och marknadsföring för små- och medelstora företag. Till exempel kan företagsledare, personer med ledaransvar samt företagsrådgivare och företagsutvecklare med små- och medelstora företag som målgrupper ha användning för uppsatsen.

## **2 Metod**

En metod är ett redskap, ett systematiskt sätt att lösa problem och komma fram till ny kunskap. I detta kapitel beskrivs de verktyg som använts för att lösa arbetsuppgiften med denna PM och hur författaren gått tillväga för att välja bland vetenskapliga angreppssätt och datainsamlingsmetoder.

### **2.1 Angreppssätt och ansats**

Man skiljer huvudsakligen mellan två sätt att dela in data: kvantitativa och kvalitativa (Christensen, Engdahl, Gräås, Haglund, 2001). Denna PM bygger på data av kvalitativ karaktär, vilket innebär att en stor del av författarens arbete handlar om tolkningar av insamlad data. Angreppssättet är en smal och djup undersökning, där endast få undersökningsenheter studeras. Syftet med den här typen av studie är bland annat att skapa förståelse för underliggande mönster och hitta förklaringsorsaker till varför något är som det är. Ett annat sätt att beskriva denna typ av studie är fallstudie (Christensen, Engdahl, Gräås, Haglund, 2001). Ett resultat från en fallstudieanalys är inte en absolut sanning, utan en arbetshypotes.

Denna undersökning är även gjord med stöd från litteratur. En litteraturstudie bör enligt Denscombe (2000) inleda alla undersökningar som gör anspråk att vara vetenskapliga. Detta görs bland annat för att fastställa den existerande kunskapen inom det valda området.

### **2.2 Intervju**

I denna undersökning har personlig intervju valts framför enkät. Intervjuer är lämpliga att använda då man enligt Denscombe (2000) ska samla mer detaljerad information från ett mindre antal människor, vilket lämpar sig bra både för småskaliga och storskaliga undersökningar. Det har i detta fall inte varit önskvärt med kvantitativ information från en mängd respondenter, vilket fås genom exempelvis en enkät. Intervjuer tenderar att ge hög validitet beroende på att det går att minimera risken att få felaktiga svar på grund av missförstådda frågor. Validitet är ett viktigt krav vid en undersökning. Med validitet menar Christensen, Engdahl, Gräås, Haglund (2001) förmågan att mäta det som avses att mäta.

En i förväg upprättad intervjuguide, vilken återfinns i bilaga 1, användes. Respondenten ansåg sig inte behöva denna guide i förväg utan nöjde sig med att veta syftet med intervjun samt inriktningen på frågorna som skulle ställas. Efter genomförandet av intervjun enligt guiden, ställdes ett antal kompletterande frågor. Då antalet frågor var omfattande, delades intervjun upp på två tillfällen. De avslutande frågorna hade mer karaktären av ett samtal för att skapa förståelse. Löpande anteckningar gjordes vid båda tillfällena.

## 2.3 Litteraturstudie

Den litteratur som i huvudsak använts är till kursen Marknadsföring för varor och tjänster, EM0660 10p fastställd kurslitteratur och kompletterande artiklar, digital media på Internet såsom Ebscohost MasterFILE Elite, en engelskspråkig faktadatabas och övrig litteratur. De flesta sökningarna har skett på sökorden *service management*, *customer relationship management*, *CRM* och *SME* (Small and Medium Enterprises). Informationen består därmed av sekundärdata i form av böcker och rapporter. Med sekundärdata menas i detta sammanhang data som skapats och sammanställs vid en annan tidpunkt och med ett annat syfte än fallstudien som ligger till grund för denna PM (Christensen, Engdahl, Grääs, Haglund, 2001).

## 2.4 Val av organisation och respondent

När det gäller val av organisation, var det några kriterier som var särskilt viktiga för urvalet. Jag ville studera

- en organisation inom privat sektor med tydligt vinstintresse
- en organisation som arbetar med någon slags samhällsnytta (i detta fall sjukdomsdiagnostik)
- en organisation med försäljning av produkter, men samtidigt med en tydlig koppling till service
- en organisation med ett produktutbud och ett kunskapsinnehåll, som inte låg inom mitt eget kompetensområde
- en liten/medelstor organisation
- en organisation som utifrån sett verkar vara lönsam



Vid valet av respondent, var det betydelsefullt att

- personen har egen ledar/chefsroll inom företaget
- personen har anledning att fundera över och mandat att fatta övergripande strategiska beslut för företaget, alltså en person i en ledningsgrupp
- personen inte var marknadsföringsexpert, utan snarare produktexpert
- inte intervjua någon i VD-position, utan någon med mer direkt operativ förankring
- personen hade tid och möjlighet att ställa upp på intervju under jul- och nyår
- det var någon jag hade god kontakt med sedan tidigare, då någon för mig helt okänd person skulle kunna tycka att vissa frågor var för närgångna

Sammantaget föll då valet på produktchef Jerry Engström, på företaget Triolab AB i Mölndal.

## **2.5 Operationalisering**

Enligt Nationalencyklopedin (2006) måste idéerna operationaliseras för att ha något vetenskapligt värde. Operationalisering är en specificering av hur materialet ska samlas in och sedan tolkas. I detta fall betyder det en förklaring av hur frågorna i intervjuerna är kopplade till den teori jag använder mig av vid undersökningen. Enligt Gunnarsson (2004) behöver man ta ställning till om man ska mäta varje fenomen med en enda fråga eller med flera frågor. Fördelar med en enda fråga är att den efterföljande bearbetningen blir enklare. Fördelar med att använda många frågor till samma fenomen är bland annat att få med olika kvaliteter och aspekter på fenomenet. Det kan vara svårt att beskriva fenomenet med bara en fråga. För en detaljerad intervjuguide, se bilaga 1. Teori från Grönroos behandlas särskilt inom ramen för intervjufrågorna från nr 14 och framåt. Exempel på frågeställningar finns i kapitel 4.2 intervjusammanställning. Analysen utgår från den kvalitativa studien som helhet och en oredigerad utskrift av intervjuerna finns i bilaga 2.

## **2.6 Metodproblem**

Metodproblem uppstår ofta vid användandet av olika undersökningsmetoder. Eftersom metoden i detta fall varit personlig intervju, finns det alltid en risk att det uppstår intervjuareffekter vilket kan ge icke önskvärda effekter i svaren. En intervjuareffekt är enligt

Christensen, L, Engdahl, N, Gräas C, Haglund, L. (2001) en interaktion mellan intervjuare och respondent. Med intervjuareffekter menas att respondenten ger det svar intervjuaren vill ha. Anledningen till denna effekt kan till exempel vara intervjuarens tonfall, kroppsspråk eller andra sätt att göra betoningar. I föreliggande intervjuer har förhoppningsvis inte sådana effekter förekommit i någon nämnvärd utsträckning. Det kan vara svårt att inte påverka respondenten när man gör en personlig intervju. Då medvetenheten om fenomenet funnits, har ambitionen varit ställa frågor på ett sådant sätt att respondenten inte skulle ledas i någon särskild riktning. Den intervjuguide som upprättats har följts, om än inte slaviskt. Jag har försökt vara neutral vid frågeställningarna och ställa korta följdfrågor om något varit särskilt intressant.

### **3 Teori**

Teori är enligt Nationalencyklopedin (2006) en grupp antaganden eller påståenden som förklarar företeelser av något slag och systematiserar vår kunskap om dem. I denna del presenteras relevant teori för kunskap som sedan används i den kommande analysen.

#### **3.1 Grönroos' sex principer för service management**

Service management är enligt Grönroos en form av företagsledning som är anpassad till tjänstekonkurrens. Tjänstekonkurrens är ”en konkurrenssituation där kärnerbjudandet är förutsättningen för framgång, men där hanteringen av ett antal tjänster tillsammans med kärnprodukten bildar ett Totalt Tjänsteerbjudande som avgör om företaget blir framgångsrikt eller inte.” (Grönroos 2002, s.16) Service management har fokus på att hantera processer, där de bakomliggande strukturerna är mindre väsentliga. Grönroos har definierat sex principer för service management, de presenteras nedan.

##### Resultatekvationen och affärslogik

Denna del i teorin handlar om verksamhetens allmänna ekonomiska fokus. För att företaget ska vara framgångsrikt, krävs att man har förmågan att skapa starka konkurrensfördelar. Att hantera den externa effektiviteten och kundrelationerna på ett bra sätt är en förutsättning för detta. Kundens upplevda kvalitet måste stå i centrum, inte företagets interna styrning.

##### Befogenhet att fatta beslut

Tjänsteverksamhetens natur gör det nödvändigt att vara flexibel i mötet med kunden och därför finns ett stort behov av en långtgående decentralisering av beslut som påverkar kundens upplevelse av kvalitet. Om den personal som har kundkontakt också har möjlighet att besluta om till exempel extra försäljning, rättelser av fel och kvalitetsmisstag, kan man utnyttja dessa tillfällen på bästa sätt. Grönroos använder ordet empowerment, för att beskriva detta sätt att motivera personalen, att stärka dem i sin självständighet att fatta beslut. Detta är omöjligt om man har en stark beslutshierarki inom företaget, vilket medför att kundens upplevda kvalitet sjunker samtidigt som företagets personal blir offer för ett stelbent system.

### Företagsfokus

Det är av största vikt att företaget är organiserat på ett sätt som gynnar informationsflödet från medarbetare till ledning, främjar kreativitet och motverkar för hård regelstyrning. Detta kan skapas på olika sätt, men det kräver flexibilitet och ofta det man brukar kalla för platt organisationsstruktur.

### Arbetsstyrning

Det är inte helt enkelt att standardisera tjänster. Det ligger i dess natur. Av samma anledning blir det då svårt att i förväg sätta upp normer, som personalen ska följa. Personalen behöver istället vara flexibel, för att kunna tillmötesgå kundernas önskemål. Enligt Grönroos 2002, s. 222 ”fungerar riktlinjer och visioner bättre än strikt definierade normer”. Ledningen bör istället stödja och uppmuntra personalen att ta egna initiativ och eget ansvar för kunden.

### Belöningssystem

Det som är lätt att mäta är också lätt att belöna. Tyvärr fungerar det inte att använda sig av denna princip, när det gäller belöningar för personalens sätt att arbeta med service management. Det är kundens upplevelse av god tjänstekvalitet som bör premieras och det är inte alltid så lätt att mäta. Nivån måste vara utmärkt eller i alla fall acceptabel, på det arbete personalen utför och det är kunden som avgör hur man lyckas.

### Mätningfokus

För att kunna belöna personalen, måste man ändå på något sätt mäta det som ska belönas. Det betyder att de kundmätningar företaget gör, behöver vara inriktade på kvaliteten kunderna upplever, huruvida kunderna är lojala och om företagets vinst ökar. Det räcker inte att bara använda sig av det sistnämnda kriteriet, nämligen resultaträkningen. Man kan också behöva använda sig av mått på intern effektivitet inom företaget.

### 3.1.1 Sammanfattning av Grönroos' sex principer för service management

Man kan sammanfatta Grönroos' sex principer för service management så här:

Princip		Kommentar
1. Resultatekvationen och affärslogik	Kundernas upplevelse av tjänstekvalitet och värde skapar vinsterna	Beslut om extern och intern effektivitet måste vara helt integrerade
2. Befogenhet att fatta beslut	Besluten måste decentraliseras så nära kundkontakterna som möjligt	Vissa strategiskt viktiga beslut måste fattas centralt
3. Företagsfokus	Företaget måste struktureras och fungera så att dess främsta mål är att utveckla de resurser som krävs för att stödja kundkontakterna	Det kräver ofta en "platt" organisation utan onödiga skikt
4. Arbetsstyrning	Chefer och arbetsledare inriktar sig på att uppmuntra och stödja de anställda	Så få reglerade kontrollsystem som möjligt, även om några kan behövas
5. Belöningsystem	Belöningsystemet bör vara inriktat på att skapa kundupplevd kvalitet och värde	Alla relevanta faktorer i tjänstekvalitet bör beaktas, även om det inte alltid går att få in alla i ett belöningsystem
6. Mätningfokus	Kundernas belåtenhet med tjänsternas kvalitet bör vara det centrala vid prestationsmätning	För att kontrollera produktivitet och intern effektivitet, kan man behöva använda interna mätkriterier också

Figur 1. Sammanfattning av principer för service management. Egen bearbetning. Från Grönroos 2002, s. 220

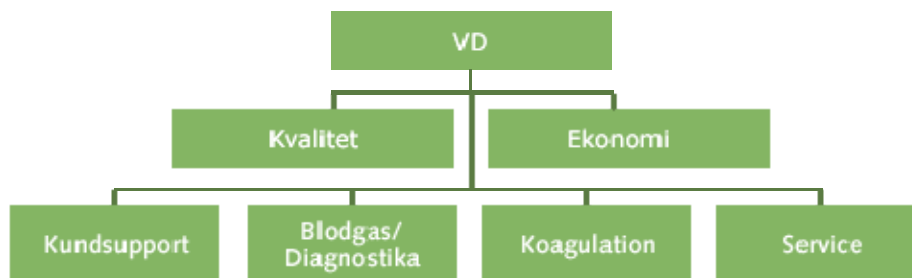
## 4 Empiri

Nationalencyklopedin (2006) menar att en empirisk studie är grundad på erfarenhet. En verksamhet sägs vara empirisk när den huvudsakligen bygger på iakttagelser av verkligheten. I detta kapitel redovisas de empiriska studier som gjorts inom ramen för denna PM.

### 4.1 Triolab AB

Triolab AB grundades 1986 av tre personer med lång erfarenhet inom diagnostikabranschen. Idag ingår Triolab i koncernen Addtech och i affärsområdet Life Science. Triolab AB marknadsför och säljer analysinstrument på den svenska marknaden bland annat inom områdena klinisk kemi, blodgas, koagulation, blodgruppsserologi och hematologi. Triolab AB har huvudkontor i Mölndal och filialkontor i Stockholm och har 31 anställda med en omsättning på ca 100 miljoner SEK.

Företagets organisationsstruktur presenteras med hjälp av denna figur:



Figur 3. Organisationsstruktur för Triolab AB. Från [www.triolab.se](http://www.triolab.se)

Det finns även en ny avdelning som man internt kallar för marknadsavdelningen. Triolab AB är kvalitetscertifierat enligt ISO 9001. Företaget har ett 20-tal, leverantörer/samarbetspartners i olika länder. Triolab producerar endast en produkt själv.

## 4.2 Intervjusammanställning

Här följer en sammanställning av den kvalitativa undersökningen. Jag har valt att ställa många frågor till samma fenomen, för att få med olika infallsvinklar. Intervjuområdena kan översiktligt beskrivas med hjälp av denna tabell:

### Frågeinnehåll

### Exempel på intervjufrågor

Formalia	Vilken är din formella titel? Hur länge har du jobbat på Triolab?
Strategiskt fokus och ekonomi	Om du beskriver ett ledningsgruppsmöte, vilka slags frågor upptar tiden? När ni ska styra era ekonomiska resurser inom företaget, vad satsar ni på när det gäller utveckling? Är Triolab ett lönsamt företag?
Organisationsstruktur	Hur ser organisationsstrukturen ut för Triolab? Har företaget ingen marknadsavdelning?
Kvalitet	Är Triolab kvalitetscertifierade på något sätt? Vad innebär kvalitet för Triolab?
Kundrelationer	Beskriv hur en typisk kundrelation ser ut för Triolab Vilka är era viktigaste kundaktiviteter?
Personal	Har all personal med kundkontakt befogenheter att direkt fatta beslut? Får personal med kundkontakt utbildning i hur man hanterar kundrelationer?
Kundmätningar	Hur mäter ni kundernas uppfattning om Triolab? När? Hur ofta?
Service	Vilka är serviceavdelningens huvudsakliga arbetsuppgifter?
Samarbetspartners	Ni har många partners, hur samverkar ni med dem?
Belöningar	Vad har företaget för belöningsystem? Vilka kriterier är belöningsgrundande?
Arbetsstyrning	Arbetar du konkret med att uppmuntra och stödja dina anställda? Hur?
Företagskultur	Hur skulle du vilja beskriva företagskulturen på Triolab?
Marknadsföring	Vad för slags marknadsföring gör Triolab? Bad betyder intern marknadsföring för dig?

Figur 2. Sammanställning av intervjuområden. Egen figur.

## **5 Resultat och analys**

Jag har här försökt jämföra teorin med empirin genom att titta på de olika delarna i Grönroos´(2002) sex principer för service management och analysera det som framkommit i intervjuerna på Triolab. Här följer nu en redogörelse för hur arbetssättet på Triolab stämmer med de sex principerna för service management som Grönroos definierat.

### **5.1 Resultatekvationen och affärslogik**

Triolab AB är ett lönsamt företag. Företagets strategiska fokus ligger huvudsakligen på tillväxt och ökade vinstmarginaler, förhöjd effektivitet (interna rutiner) och bättre samarbete mellan avdelningarna. Vid ledningsgruppsmötena är det huvudsakligen uppföljning av verksamhetsplan, kvalitetsfrågor, personalfrågor och ekonomi som upptar tiden. Företagets externa fokus lyfts främst vid säljmötena.

När det gäller att styra företagets utveckling, satsas ekonomiska resurser främst på sådant som kunderna ger uttryck för i kundenkäterna och förbättringar av den inre effektiviteten, t.ex. nya administrativa system som man spar tid genom att använda. Företagets konkurrensfördelar är enligt respondenten: brett produktsortiment och produkter av hög kvalitet samt hög kompetens hos personalen framförallt inom teknisk support och medicinsk diagnostik.

Grönroos hävdar att kundens upplevda kvalitet måste stå i centrum, inte företagets interna styrning. Triolab satsar på utveckling inom de områden som framkommit i kundenkäterna, men man verkar inte diskutera detta särskilt mycket eller lägga särskild tid på denna strategiska inriktning vid ledningsgruppsmötena. Jag frågar då om Engström inte ser någon koppling mellan företagets lönsamhet och företagets sätt att vårda kundrelationerna: Jag förtydligar med att jag tycker mig märka ett strategiskt fokus med kunderna i centrum, men det är ingenting de verkar uttrycka tydligt. Stämmer det? ”-Ja, men det sitter ju i ryggmärgen!” blir svaret.

Att hantera kundrelationerna på ett bra sätt, är alltså viktigt för Triolab, vilket stämmer helt överens med Grönroos´ teori. För att förtydliga detta, återges här en beskrivning av företagets relationer till Universitetssjukhusen i Sverige. ”-Några av oss har jobbat på aktuella sjukhus, vi känner dem väl, vi har likvärdig utbildning som dem, rak och öppen kommunikation, både positiv och negativ. Är något bra får man veta det och är något dåligt får man veta det direkt.



Det är väldigt positivt. Då kan vi göra något åt det.” Personalen på Triolab har kontakt med dem varje vecka, oavsett om man har affärer på gång eller inte. Generellt sett har Triolab mycket långa kundrelationer över tid, minst 10 år. Detta måste man se som ett mycket gott exempel på överensstämmelse med Grönroos’ teori kring hur kundens upplevelse av kvaliteten måste stå i centrum.

Triolab verkar också värda relationerna till sina leverantörer/samverkanspartners, även om inte heller detta är något respondenten kallar strategi. Samverkan med leverantörerna sker på olika sätt, alltifrån nordiska kontrakt, kompetensutbyte, utbildningar, att de är med på Triolabs användarmöten som företaget har med sina kunder, till att de ibland är med på kundbesök. Triolab får mycket support av leverantörerna och Triolabs personal går utbildning hos dem för att få sälja deras produkter. Triolab producerar bara en produkt själva.

## **5.2 Befogenheter att fatta beslut**

Här är det väldigt tydligt hur man arbetar på Triolab. All personal med kundkontakt har befogenheter att direkt fatta beslut inom vissa gränser. De har inte befogenhet i alla lägen att lova ett väldigt lågt pris. Men de har alltid befogenhet att förhandla, efter avstämning med t ex VD. Nästan alla får i olika grader utbildning i kundrelationer och hur man hanterar dem. Många av de nya säljarna får det t. ex. i internutbildningen för nyanställda. Med övrig personal har man allmänna diskussioner om hur man ska uppföra sig mot kunder. Detta sker på planerade möten. Detta stämmer helt överens med Grönroos’ teori.

## **5.3 Företagsfokus**

När det gäller Triolabs organisationsstruktur, är det inte tydligt huruvida den faktiskt stödjer eller motverkar Grönroos’ tredje princip gällande företagsfokus. Varför strukturen ser ut som den gör är oklart och den under år 2006 tillkomna marknadsavdelningen verkar inte ha en logisk placering. Respondenten är själv knuten till denna avdelning och hans eget arbete som produktchef innebär bland annat att ge support till Triolabs nyckelkunder, informera om nya modifierade produkter, driva olika aktiviteter och göra sambesök med säljarna hos större viktiga kunder. Ingen av medarbetarna på marknadsavdelningen jobbar heltid med marknadsföring. Ingen har heller någon examen i marknadsföring, vad han känner till. Syftet med marknadsavdelningen är att ta fram säljmaterial, konkurrentinformation, marknadsplaner,

sammanställa allmän produktinformation till säljarna och ge support till säljarna med detaljerad produktinformation. Marknadsavdelningen har mycket kontakter med sälj/marknadsavdelning hos respektive leverantör. Avdelningen har nästan inget externt fokus, då man i princip aldrig genomför marknadsföringskampanjer riktat till kunder. Detta är intressant, då det verkar som att den nytilkomna marknadsavdelningen faktiskt skapats just för att utveckla de resurser som krävs för att stödja kundkontakterna. Inte för att sköta traditionell marknadsföring och annonskampanjer. Med utgångspunkt i vad Grönroos beskriver i sin tredje princip, ligger Triolabs sätt att arbeta med sin marknadsavdelning helt i linje med detta.

Man får nästan känslan av att företaget fungerar väl *trots* strukturen. Detta kan bero på att man är inne i en förändringsfas och inte tydligt uttryckt tankegångarna och det strategiska perspektivet ännu. Organisationsstrukturen, som den presenteras av respondenten och på företagets webbplats, stämmer alltså inte riktigt överens med hur verkligheten inom organisationen ser ut. Men strukturen är tämligen platt och fokus är onekligen att stödja kundkontakterna, så den delen stämmer väl överens med teorin.

## 5.4 Arbetsstyrning

När det gäller arbetsstyrningen är det också ganska klart vad som gäller. På frågan hur han arbetar konkret med att uppmuntra och stödja sina anställda, svarar Engström ”-Vara tillgänglig, lyssna, visa dem att jag litar på dem, att det är tillåtet att göra misstag, att de ska känna frihet att fatta egna beslut, få återkoppling, att de ska kunna komma med vilka problem som helst när som helst till mig.” Chefer och arbetsledare har huvudsakligen inriktningen att uppmuntra och stödja sina anställda på Triolab, vilket stämmer helt överens med Grönroos’ teori. Respondenten uttrycker det så här ”-Det är mycket frihet under ansvar på vårt företag”. Detta verkar bekräftas av de återkommande personalenkäterna. Personalen trivs på Triolab AB. Snittbetyget på personalenkäten ligger på 4,3 av 5 möjliga. Det är väldigt stor spridning bland svaren, så man kan inte plocka ut någon enskild faktor som gör att de trivs. Hade styrningen varit inriktad på kontrollsystem, skulle man kunna dra slutsatsen att personalen förmodligen inte trivts lika bra. Då det är ganska lätt för t.ex. servicepersonal (teknisk service) och säljpersonal att hitta andra jobb, skulle de nog ha bytt arbetsgivare om de inte trivts.

## 5.5 Belöningsystem

Triolab har en bonusplan, som ger olika utfall beroende på vilken befattning/tjänst man har, om företaget överskrider i förväg uppsatta försäljnings- och vinstmål. Det finns ett system som alla känner till, hur detta fördelas. Det redovisas varje månad hur man ligger till gentemot försäljningsmålet eller ”måltavlan”. Det finns även en slags individuell bonus för lönsamma affärer. Man har vissa intervaller var man bör ligga i vinstmarginalen. Dem känner alla till. Om man inte har säljande ansvar, utan kanske jobbar med administration, får man ändå viss bonus om företaget går bra. Dessutom erbjuds olika aktiviteter för att man jobbat bra. Exempel på detta är gratis kaffe, frukt, knäckebröd osv. till all personal. Varje fredag bjuder företaget på frukost.

Enligt Grönroos bör belöningsystemet vara inriktat på att skapa kundupplevt kvalitet och värde. Så självklart tydlig koppling kan man inte se på Triolab, eftersom bonusen endast påverkas av försäljnings- och vinstmål. Enligt Grönroos bör alla relevanta faktorer i tjänstekvalitet beaktas, i alla fall i så stor utsträckning som möjligt. Så är inte fallet på Triolab. Men då den sjätte punkten, mätningfokus, ändå spelar en avgörande roll för företaget, kan man inte helt bortse från att bonusen påverkas, om än indirekt, av det kundupplevda värdet.

## 5.6 Mätningfokus

Triolab AB använder sig av kundmätningar för att få reda på vad kunderna tycker. Det görs ett urval, alla kunder svarar inte varje gång. Bland de utvalda kunderna görs hälften av mätningarna i form av enkäter och hälften i form av personliga intervjuer. Kriterierna som mäts är bland annat produktsortiment, support, priser, konkurrenskraft, utbildningar, hur säljvdelningen fungerar etc. Mätningarna görs vartannat år. En sammanställning görs, då förbättringsområden identifieras och en handlingsplan tas fram för förbättring. Sedan redovisas förändringarna i nyhetsbrev, så kunderna får återkoppling. Det är dock väldigt få åtgärdsområden i handlingsplanen. Kunderna är överlag mycket nöjda, Triolab har ett nöjd-kund-index på 4,3 på en 5-gradig skala. Positiva omdömen är bland annat att de på teknisk eller medicinsk support hör av sig fort, ger snabb återkoppling, tar tag i problemen och löser dem inom rimliga tidsramar.

Även här verkar Triolabs arbetssätt stämma väl överens med Grönroos´ teori. Det är intressant att göra en koppling till den första punkten, resultatekvationen och affärslogik. Respondenten

beskriver att förhöjd effektivitet genom förbättring av interna rutiner och bättre samarbete mellan avdelningarna är företagets strategiska fokus. Detta beskriver Grönroos´ som ett viktigt komplement till mätningen av kundernas belåtenhet med tjänstekvaliteten.

## **6 Slutsats**

Syftet med denna PM var att genom en kvalitativ studie beskriva hur en chef på ett mindre företag tänker och arbetar, i förhållande till principerna för service management. Jag har kommit fram till att det inte är nödvändigt att ha stor kunskap om service management som etablerad disciplin, för att framgångsrikt leda ett mindre företag i tjänstekonkurrens. Min slutsats grundar jag bland annat på att respondenten inte säger sig känna till vad service management innebär, man har inte diskuterat begreppet på Triolab, men ändå stämmer företagets sätt att arbeta ganska väl överens med Grönroos' sex principer för service management.

Vad är det då som gör att företaget lyckas? I detta fall verkar företagets historia ha en avgörande betydelse. Triolab grundades av tre personer med lång erfarenhet inom diagnostikbranschen. De förefaller ha skapat en företagskultur innehållande ett mycket starkt kundrelationsfokus. En företagskultur som sedan levt vidare och fungerat som en tydlig riktlinje för hur man ska jobba med sina kundrelationer. Det är intressant att denna "strategi" egentligen inte alls uttrycks idag, utan endast verkar "sitta i ryggmärgen" på de anställda. Företagets fokus verkar nu snarare vara det omvända; att skapa tillväxt och ökade vinstmarginaler, förhöjd effektivitet och bättre samarbete mellan avdelningarna. Kulturen präglas fortfarande av att företaget från början var ett litet familjeägt företag med få anställda, men företaget tillhör nu de största på sin marknad och då krävs större fokus på organisation och struktur. Detta kan troligen också förklara varför organisationsstrukturen på Triolab idag verkar vara otydlig.

## **Källförteckning**

### **Litteratur**

Brassington, F och Pettitt, S, (2005). *Essentials of marketing*. Prentice Hall.

Christensen, L, Engdahl, N, Gräas C, Haglund, L. (2001) *Marknadsundersökning – en handbok*. Studentlitteratur.

Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken*. Lund: Studentlitteratur.

Grönroos, C. (2002) *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats*. Liber.

Nationalencyklopedin. (No date). *Empirisk*. Available:

[http://80-www.ne.se.proxy.lib.ltu.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=162069](http://80-www.ne.se.proxy.lib.ltu.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=162069) [2006-12-22].

Nationalencyklopedin. (No date). *Operationalisering* Available:

[http://80-www.ne.se.proxy.lib.ltu.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=O269549&i\\_word=operationalisering&i\\_h\\_text=1&i\\_rphr=operationalisering](http://80-www.ne.se.proxy.lib.ltu.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=O269549&i_word=operationalisering&i_h_text=1&i_rphr=operationalisering) [2006-12-22].

Nationalencyklopedin. (No date). *Teori*. Available:

[http://80-www.ne.se.proxy.lib.ltu.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=325931](http://80-www.ne.se.proxy.lib.ltu.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=325931) [2006-12-22].

### **Uppsatser**

Broddner, C. Sundman, M. (2005) *Implementering av CRM, en förändringsprocess*, Södertörns Högskola

Sjögren, K. (2004), *En holistisk syn på kundrelationer*, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Institutionen för informatik

### **Artiklar**

Grönroos, C. (1994) *From marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing*. Asia-Australia Marketing Journal

Porter, M. E (1996) *What is strategy?* Harvard Business Review

### **Internet**

[www.crmguru.com](http://www.crmguru.com): [2006-12-22]

artikeln *For SMEs and CRM, It's the Same Around the World* av Jay Curry, 8 september 2004

artikeln *Companies Are Actually Engaging in Conversations With Customers* av Christopher Carfi, 4 december 2006

<http://www.infovoice.se/fou/bok/10000044.htm> artikeln *Skattningsskalornas statistik* av

Ronny Gunnarsson MD PhD, 31 augusti 2004

[www.triolab.se](http://www.triolab.se)

[www.uppsatser.se](http://www.uppsatser.se)

[www.youtube.com](http://www.youtube.com)

## Bilaga 1 Intervjuguide

Vad är din formella titel i organisationen?

Hur länge har du innehaft den?

Hur länge har du jobbat i företaget?

I ledningsgruppen?

Vad jobbade du med tidigare?

Vad har du för utbildning?

Har du utbildning i marknadsföring?

Vad säljer ni på Triolab?

Vad har ni för affärsidé?

Vision?

Vad har företaget för kortsiktiga mål?

Långsiktiga?

Hur skulle du beskriva Triolabs företagskultur?

Om du beskriver ett genomsnittligt ledningsgruppsmöte, vilka slags frågor upptar tiden?  
tidsfördelning i procent?

Var skulle du säga att företagsledningens strategiska fokus ligger? (Internt? Externt?)

Vad är ditt huvudsakliga fokus som produktchef?

Vad är ditt huvudsakliga fokus som medlem i ledningsgruppen?

Hur ser organisationsstrukturen ut för Triolab?

Vad är det som haft störst betydelse för utformandet av organisationsstrukturen?

Har företaget ingen marknadsavdelning? Det finns ingen på bilden av organisationsstrukturen.

Hur är den i så fall uppbyggd?/Vem, vilken avdelning ansvarar för Triolabs marknadsföring?

Vad jobbar avdelningen huvudsakligen med?

Vad innebär marknadsföring för dig?

Vad betyder begreppet intern marknadsföring för dig?

Hur arbetar ni med det på Triolab?

Vad döljer sig bakom ”kvalitet” i organisationsstrukturen?

En kvalitetsavdelning?

Hur är den uppbyggd?

Vad arbetar den huvudsakligen med?

Är Triolab kvalitetscertifierade på något sätt?

Hur?

Vad innebär kvalitet för Triolab?

Vilket slags kvalitet önskar era kunder?

Hur skapar ni värde för era kunder?

Beskriv hur en typisk kundrelation ser ut för Triolab!

Hur lång är en typisk kundrelation i tid?

Utveckla/beskriv!

Har all personal med kundkontakt också befogenheter att direkt fatta beslut?



I vilka frågor har de inte befogenhet?  
Hur mäter ni kundernas uppfattning om Triolab?  
Vilka kriterier mäter ni?  
När? Hur ofta?  
Hur följs mätningarna upp?  
Hur märker kunderna vad ni åtgärdar efter mätningarna?

Ni har en hel avdelning för service?  
Hur många jobbar där?  
Vad är deras huvudsakliga arbetsuppgifter?

Ni har väldigt många partners? Hur många?  
Hur samverkar ni med dem? Har ni samverkansavtal? Annat?  
Ni producerar alltså inget själva?

Jag såg att ni håller på att rekryterat servicepersonal. Vilka krav ställer ni på en nyanställd ur ett serviceperspektiv?  
Hur många procent av er personal har kundkontakter?  
Får de utbildning kundrelationer och hur man hanterar dem?  
Hur arbetar du konkret med att uppmuntra och stödja dina anställda?  
Vad har företaget för belöningsystem?  
Vilka kriterier är belöningsgrundande?

Är Triolab ett lönsamt företag?  
Om ja: Vad anser du vara den huvudsakliga källan till lönsamheten?

Vad betyder begreppet service management för dig? (tjänsteinriktad företagsledning, tjänstemarknadsföring, de ledningsprinciper som styr beslut och ledarskap i tjänstekonkurrens)

## Bilaga 2 intervjuer

### Intervju 1

**1. Vilken är din formella titel i organisationen?**

Produktchef (inom koagulation)

**2. Hur länge har du innehaft den?**

3,5 år

**3. Hur länge har du jobbat i företaget?**

3,5 år

**4. I ledningsgruppen?**

Ca 1 år

**5. Vad jobbade du med tidigare?**

Produktchef på Abbott

**6. Vad har du för utbildning?**

BMA = biomedicinsk analytiker

**7. Kompletterat med något?**

Kortare internutbildningar i ekonomi, ledarskap, organisation

**8. Har du utbildning i marknadsföring?**

nej

**9. Vad säljer ni på Triolab?**

Övergripande: medicinsk utrustning (instrument reagenser tillbehör), säljer även utbildning, men allt är knutet till produkter, teknisk- och applikationssupport (dito) applikationssupport = tolkning av resultat, inställningar av program för att kunna köra analyser, sätta upp egna metoder osv

**10. Vad har ni för affärsidé?**

Triolab ska med hög kvalitet och kompetens inom diagnostika vara ledande samarbetspartner inom sjukvården

**11. Vad har företaget för kortsiktiga mål?**

Klara av försäljningsmålen för året (löper till sista mars 2007)

**12. Långsiktiga?**

Ha en långsiktig tillväxt, kanske genom förvärv, att få in nya produkter för att kunna växa  
Rekrytering av teknisk personal och IT-personal, bland annat p.g.a. pensionsavgångar, behålla vårt höga betyg från kunderna, behålla vårt höga betyg på personalenkäten  
Få igång det vi internt kallar för vår marknadsplan

**13. Behålla vårt höga betyg på personalenkäten måste ju betyda att folk trivs. Vad svarar de, varför är det bra att jobba hos er?**

Snittbetyget ligger på 4,3 av 5 möjliga. Det är väldigt högt enligt konsulter vi har haft hjälp av att implementera betygssystemet. Det är väldigt stor spridning bland svaren, man kan inte plocka ut någon enskild faktor som gör att de trivs.

#### **14. Hur skulle du beskriva Triolabs företagskultur?**

Kulturen präglas ibland utav att företaget från början var ett litet familjeägt företag med få anställda. Företaget tillhör nu de största på sin marknad, men det är inte alltid som om vi har förstått det. Öppen och god stämning, men det finns en del informellt snack i korridorerna. Detta måste vi bryta, det visar sig i t ex informella kontaktnät, vilka man pratar med internt. Till viss del lever Triolab kvar i gamla föreställningar om leverantörer och olika leverantörers betydelse. Vi ingår numera också i en nordisk konstellation, där VD är en av Triolabs gamla grundare.

#### **15. Om du beskriver ett genomsnittligt ledningsgruppsmöte, vilka slags frågor upptar tiden? Ungefärlig tidsfördelning i procent?**

Uppföljning av verksamhetsplan 40%, kvalitetsfrågor 15%, personalfrågor 15%, ekonomi 30%. Så ser det ut i början av året med mkt fokus på verksamhetsuppföljning, sedan sjunker v-planen ner mot 20% och ekonomi och personal ökar. Kvalitet ligger kvar, ungefär.

#### **16. Var skulle du säga att företagsledningens strategiska fokus ligger? (Internt? Externt?)**

Tillväxt och ökade vinstmarginaler, förhöjd effektivitet (interna rutiner), bättre samarbete mellan avdelningarna.

Externt fokus kommer huvudsakligen upp på säljmötena. På säljmötena är VD, försäljningschef, säljare och produktchefer med (VD kanske inte alltid är med på hela mötet), andra som kan närvara är servicechef, ordermottagning, kvalitetschef (kort)

#### **17. Vad är ditt huvudsakliga fokus som produktchef?**

Försäljning, ha koll på konkurrenter, mycket kontakter med leverantörer, supporta våra nyckelkunder och referenskunder, sammanställa konkurrentpriser/aktiviteter, informera om nya modifierade produkter, driva olika aktiviteter (vilka produkter vi ska fokusera extra mycket på, hänvisa till marknadsplan) sambesök med säljarna hos större viktiga kunder

#### **18. Vad är en referenskund?**

Universitetssjukhus och andra stora viktiga kunder

#### **19. Vad är ditt huvudsakliga fokus som medlem i ledningsgruppen?**

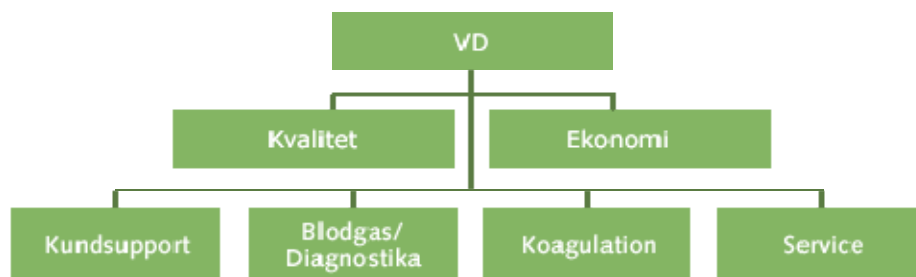
Jag är involverad i allt...

#### **20. Vilka frågor tar du extra ansvar för att driva i ledningsgruppen?**

Miljöpolicy, förändringar bland kunder och konkurrenter

#### **21. Hur ser organisationsstrukturen ut för Triolab?**

Se bild



**22. Vad är det som haft störst betydelse för utformandet av organisationsstrukturen?**

Vet inte, var inte med från början när den sattes

**23. Har företaget ingen marknadsavdelning? Det finns ingen på bilden av organisationsstrukturen. Hur är den i så fall uppbyggd?/Vem, vilken avdelning ansvarar för Triolabs marknadsföring? Vad jobbar avdelningen huvudsakligen med?**

Vi har en avdelning, som vi internt kallar för marknadsavdelning. Där jobbar 3 personer. Detta är en ny avdelning, sedan våren 2006. Syftet med den är att ta fram säljmaterial, konkurrentinfo, marknadsplaner, sammanställa allmän produktinfo till säljarna, supporta säljarna med detaljerad produktinfo. Mkt leverantörskontakter: med sälj/marknadsavdelning hos respektive leverantör

**24. Så er sk marknadsavdelning har inget extern fokus?**

Vad menar du med det?

**25. T ex marknadsföringskampanjer mot kund**

Nej, vi har nästan inget sådant.

**26. Så ni gör ingen marknadsföring utåt?**

Jo, vi deltar på mässor. Har ibland annonser i vissa branschtidningar/utskick, mycket lite.

**27. Om ni inte säljer via marknadsföring, vad säljer ni då via?**

Besök, personliga kontakter, presentationer hos kunder/i samband med mässor, offentliga upphandlingar. Här är vi inblandade från marknadsavdelningen

**28. Så du tillhör marknadsavdelningen?**

Ja

**29. Så det är du och två till på marknadsavdelningen?**

Ja, men vi jobbar inte heltid med marknadsföring

**30. Vad innebär marknadsföring för dig? Ordet, begreppet**

Att sälja in/informera om våra produkter till kunder via personliga besök, mail telefonkontakt.

**31. Hade du svarat likadant om du jobbat på ett annat företag?**

Hade jag jobbat på Ericson och sålt mobiltelefoner hade jag svarat annorlunda. De säljer ju t. ex. mobiltelefoner direkt till konsumenter. Då gäller en helt annan slags marknadsföring. Annonser, TV-reklam osv. Då ska man ju synas överallt. Namnet ska synas överallt. Inte sälja in olika finesser och sånt som vi gör.

**32. Vad betyder begreppet intern marknadsföring för dig?**

Informera/sälja in nyttan med produkten till anställda på företaget för att få ett större engagemang och intresse hos företagets anställda för produkterna. Att det är viktigt att vi har god leveranssäkerhet osv.

**33. Hur arbetar ni med det på Triolab?**

Via kontorsmöten, protokoll från säljmöten, interna mail till alla anställda, presentation/utbildning av personalen på kontorsmöten av nya produkter, varför den är viktig, vad den ska användas till, och så naturligtvis gå runt bland de anställda och prata

**34. Vad döljer sig bakom ”kvalitet” i organisationsstrukturen? En kvalitetsavdelning?**

Ja

**35. Hur är den uppbyggd?**

En kvalitetschef med ytterligare en person

**36. Vad arbetar den huvudsakligen med?**

Kvalitetsfrågor, ISO, kvalitetsfrågor gentemot leverantörer/tillverkarna att vi får relevant dokumentation från den enligt medicinska krav, översättning av bruksanvisningar, produktavvikelse, incidenthantering

**37. Kan du ge ex på det sistnämnda?**

Om en produkt visar sig ge helt fel resultat måste vi kunna rapportera till leverantörer och läkemedelsverket i de fall produkten misstänks orsakat patientskada

**38. Är Triolab kvalitetscertifierade på något sätt?**

Enligt ISO 9001

**39. Hur?**

Detta granskas utifrån av oberoende bedömare

**40. Vad innebär kvalitet för Triolab?**

ISO är mycket med rutiner och rapporter, kvalitet är också att de varor och tjänster vi erbjuder håller en hög kvalitet, att man får samma sak varje gång man köper det och att vi levererar inom korrekta tidsramar, kvalitet av tjänster kan t ex vara utbildning. Vi håller nu på att ta fram checklistor för utbildningar så att alla kunder får samma utbildning.

**41. Kan du ge mer ex på tjänstekvalitet?**

Jag har ju mycket kontakter då jag ska ge korrekt produktinfo till kunder, specifika medicinska frågor, jag måste vara påläst, jag måste kunna hänvisa till dokumentation/publikation, någon form utav spårbarhet/referens

**42. Vilket slags kvalitet önskar era kunder?**

Att få korrekt info, produkter levererade inom rätt tidsramar, att produkterna är driftsäkra och uppfyller specifikationerna. Inställelsetid för teknisk support

**43. Har ni frågat kunderna vad som är kvalitet för dem?**

Nej, inte så specifikt

**44. Hur skapar ni värde för era kunder?**

Genom ett brett produktsortiment, vi har nästan allt inom vår marknad, vi har personal med utbildning inom kemi/biokemi, välutbildad personal, hög kvalitet på produktinfo, bra utbildningar och bra teknisk support, bra personliga relationer med kunder, bra referenser

**45. Vad menar du med bra teknisk support?**

De på teknisk eller medicinsk support hör av sig fort, snabb återkoppling, tar tag i problemen och löser dem inom rimliga tidsramar

**46. Du sa bra personliga relationer med kunder...**

Att vi känner dem väl, de litar på oss, vet att vi är raka och ärliga att vi bjuder till och gör det lilla extra som de inte förväntar sig

**47. Beskriv hur en typisk kundrelation ser ut för Triolab!**

Samtliga Universitetssjukhus. Några av oss har jobbat på aktuella sjukhus, vi känner dem väl, vi har likvärdig utbildning som dem, rak och öppen kommunikation, både positiv och negativ

**Vad menar du med det?**

Är något bra får man veta är något dålig får man veta det direkt. Det är inte så vanligt att folk är så öppna. Det är väldigt positivt med negativt kritik direkt när den är färsk. Då kan vi göra något åt det. Varje vecka har vi kontakt: alltifrån besök, mail telefon, oavsett om vi har affär på gång eller inte. Här skiljer det sig dock lite grand beroende på produktens komplexitet och vilken kund det handlar om.

**48. Hur lång är en typisk kundrelation i tid?**

Minst 10 år eller för all framtid.

**49. Utveckla/beskriv!**

Ibland har vi mycket kontakter med kunder även om de är små. De kan vara viktiga referenser och fungera som bollplank till oss, t ex vad de anser om kvalitet på våra produkter. En annan slags relation, helt enkelt.

**50. Har all personal med kundkontakt också befogenheter att direkt fatta beslut?**

Ja inom vissa gränser.

**51. I vilka frågor har de inte befogenhet?**

De har inte befogenhet i alla lägen att lova ett väldigt lågt pris. Men de har alltid befogenhet att förhandla, efter avstämning med t ex VD

**52. Hur mäter ni kundernas uppfattning om Triolab?**

Via kundenkäter: hälften som enkäter och hälften i form av personliga intervjuer, vi gör ett urval. Alla kunder svarar inte varje gång

**53. Vilka kriterier mäter ni?**

Allt möjligt, att vi har rätt produkter, att vi har bra support, priser, konkurrenskraft, utbildningar, har vi bra produkter generellt, hur funkar vår kundsupport, säljavdelning...etc.

**54. När? Hur ofta?**

Vartannat år

**55. Hur följs mätningarna upp?**

Sammanställning, då plockar man ut förbättringsområden och sätter en handlingsplan för förbättring, sedan redovisar vi det i nyhetsbrev, så kunderna får återkoppling

**56. Hur märker kunderna vad ni åtgärdar efter mätningarna?**

De ser att det händer saker, men det är väldigt få grejor i den handlingsplanen, kunderna är nöjda med oss. Vi har ett NKI på 4,3 på en 5-gradig skala

**57. Ni har en hel avdelning för service?**

Ja

**58. Hur många jobbar där?**

9st

**59. Vad är deras huvudsakliga arbetsuppgifter?**

Förebyggande underhåll och akutbesök. T ex lösa ett tekniskt problem. Nyinstallationer av utrustning, datasupport

**60. Ni har väldigt många partners? Hur många?**

20-tal, leverantörer, vi har en bred produktportfölj

**61. Hur samverkar ni med dem? Har ni samverkansavtal? Annat?**

Nordiska kontrakt, kompetensutbyte, utbildningar, de är med på våra användarmöten som vi har med kunder, de är här ibland och är med på kundbesök, vi får mycket support av dem och vi går utbildning hos dem för att få sälja deras produkter

**62. Ni producerar alltså inget själva?**

Jo, en enda produkt

**63. Jag såg att ni håller på att rekryterar servicepersonal. Vilka krav ställer ni på en nyanställd ur ett serviceperspektiv?**

Formell kompetens, gärna med arbetslivserfarenhet från likartat jobb, flexibel, lätt att jobba i grupp och enskilt, beredd att kunna resa

**64. Hur många procent av er personal har kundkontakter?**

Nästan alla, 95% av 31 anställda

**65. Får de utbildning kundrelationer och hur man hanterar dem?**

Ja i olika grader

**66. Har ni internutbildning i relationsvård?**

Nej

**67. Hur gör ni då?**

Många av våra nya säljare får i utbildningen, de andra har vi allmänna diskussioner om hur vi ska uppföra oss mot kunder. Detta sker på planerade möten

**68. Hur arbetar du konkret med att uppmuntra och stödja dina anställda?**

Vara tillgänglig, lyssna, visa dem att jag litar på dem, att det är tillåtet att göra misstag, att de ska känna frihet att fatta egna beslut, få återkoppling, att de ska kunna komma med vilka problem som helst när som helst till mig

**69. Vad har företaget för belöningsystem?**

Bonus

**70. Hur funkar den?**

Generell bonus om företaget överskrider vinstmarginal med en viss procent. Det finns ett system som alla känner till, hur detta fördelas. Det redovisas varje månad hur vi ligger till gentemot försäljningsmålet eller ”måltavlan”. Individuell bonus för lönsamma affärer.

**71. Vilka kriterier är belöningsgrundande?**

Vi har vissa intervaller var vi bör ligga i vinstmarginalen. De känner alla till.

**72. Om jag jobbar på kundsupport då?**

Viss bonus om företaget går bra. Dessutom olika aktiviteter för att de jobbat bra. Gratis kaffe, frukt, knäckebröd osv. till all personal. Varje fredag bjuder företaget på frukost.

**73. Är Triolab ett lönsamt företag?**

Ja, vi har god lönsamhet.

**74. På vilket sätt märks det särskilt?**

Både försäljningstillväxten och tackningsbidraget har ökat under de senaste tre åren.

**75. Ser ni några lönsamhetshot?**

På sikt försämrade vinstmarginaler p.g.a. tuffare konkurrens och hårdare upphandlingar.

**Om ja: Vad anser du vara den huvudsakliga källan till lönsamheten?**

Vi har produkter med hög kvalitet, vi har ett brett produktsortiment, vi lyckas sälja in varan till det priset som ger en god marginal

**76. Du ser ingen koppling till er servicegrad?**

Jo, vi är kundens totalleverantör, vi har kompetens

**77. Du ser ingen koppling till ert sätt att vårda kundrelationerna?**

Jo självklart finns det med också

**78. Vad betyder begreppet service management för dig? (tjänsteinriktad företagsledning, tjänstemarknadsföring, de ledningsprinciper som styr beslut och ledarskap i tjänstekonkurrens)**

Jag har hört begreppet, men vet inte om det rätt upp och ner går att applicera på det vi jobbar med. Ordet service kan man använda till mycket. Vi har aldrig haft uppe det begreppet på vårt företag.



**79. Det här är intressant, jag tycker mig förstå - mellan raderna - att ni har en tydligt strategiskt fokus med era kunder i centrum, men det är ingenting du eller ni verkar uttrycka tydligt. Stämmer det?**

Ja, men det sitter ju i ryggmärgen!

**80. Nu är klockan mycket, kan jag få återkomma och diskutera detta på ett djupare plan?**

Javisst!

## **Intervju 2**

**81. Du sa förra gången att ”det sitter i ryggmärgen” när jag frågade om kundfokus. Kan du utveckla det?**

Det är en naturlig del i vårt arbete att ha kunden i fokus. Vi pratar inte så mycket om det, men de aktiviteter och processer vi har, är mycket inriktade på våra kunder.

**82. Kan du ge något exempel på en sådan aktivitet eller process?**

Det finns ett stort engagemang för kunderna och alla gör sitt bästa för kunden och försöker åtgärda eventuella brister och fel. Vi tar stort intryck av kundenkäterna, när det gäller förbättringsområden.

**83. Med risk för att vara tjugig: var kommer detta fokus ifrån, om det inte är en uttryckt strategi?**

Det kan ha att göra med att företaget för inte så länge sedan var litet. Det var tre personer som startade detta företag för 21 år sedan och de utvecklade en särskild anda att jobba nära sina kunder, med väldigt goda kundrelationer.

**84. Då kanske vissa kunder har samma kontaktpersoner hos er fortfarande?**

Ja

**85. Vad är de kunderna vana vid?**

En personlig service, där vårt företag känner dem väldigt väl och det finns en rak och öppen kommunikation.

**86. Vilka är era viktigaste kundaktiviteter?**

Fortbildningsdagarna för kunderna, då arrangerar vi föreläsningar, work shops och annat.

**87. Är det ren utbildning på era produkter, eller är det i allmänhet?**

Det har att göra med våra produktområden, huvudsakligen. Vi deltar ofta på mässor och utställningar men då är fokus på att bygga relationer, samtidigt som vi naturligtvis har montrar med utrustning att visa.

**88. Det här att ha kunden i fokus, måste ju vara en del i någon slags företagskultur?**

Ja, det kanske man kan säga

**89. Om du skulle sammanfatta Triolabs styrkor, vad skulle du säga då?**

Brett produktsortiment, hög kompetens hos personalen framförallt inom teknisk support och medicinsk diagnostik, generellt sett har vi produkter av hög kvalitet, kunderna känner att det finns god utveckling och stort engagemang inom företaget

**90. När ni ska styra era ekonomiska resurser inom företaget, vad ni ska satsa på när det gäller utveckling?**

Vad kunderna säger i enkäterna och förbättringar av vår inre effektivitet, t ex nya administrativa system som vi spar tid genom att använda. På sätt och vis hänger dessa saker ihop.

**91. Skulle du vilja säga att chefer och arbetsledare huvudsakligen har inriktningen att uppmuntra och stödja sina anställda, eller är fokus på kontroll att de gör rätt?**

Det första, det är mycket frihet under ansvar på vårt företag.

**92. Är det något annat, som jag inte frågat om, som är viktigt för ert företags sätt att arbeta?**

Nej, inget som jag spontant kommer på nu?

**93. Ni har ju mycket personal med hög teknisk och medicinsk kompetens, har ni någon med en examen i marknadsföring?**

Inte vad jag känner till.