

# Personlig försäljning i små och medelstora företag

Fallstudier av svenska företag inom livsmedelsindustrin

Sven Eriksson

Luleå tekniska universitet  
Civilingenjörsprogrammet  
Industriell ekonomi  
Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap  
Avdelningen för Industriell marknadsföring och e-handel

## **Abstract**

The purpose of this thesis was to gain a better understanding of how personal selling can be described in small and medium sized enterprises. The purpose was achieved by investigating the selling process and the different roles within sales. In order to achieve the goals case studies were carried out at four Swedish SMEs, within the grocery industry. Personal interviews were conducted with representatives at Jonssons Chips, Bergnäsets Bageri, Polarica and Piteortens Chark. Findings from this study show that existing theories within the area of personal selling do not always fit to describe the personal selling of SMEs. The selling processes of the four studied companies all included fewer steps than the selling processes in the theory. The findings from this study also point out that the way of carrying out personal selling can vary largely between companies within the same industry. The study also indicates that multipersonal selling and the theories of core selling teams and selling centers does not apply to SMEs within the grocery industry, even if some of the roles described in theory can be found.

## Sammanfattning

Syftet med den här studien var att få en bättre förståelse för hur arbetet med personlig försäljning kan beskrivas i små och medelstora företag. Syftet nåddes genom att undersöka försäljningsprocessen och de olika rollerna inom försäljning. För att nå studiens mål utfördes fallstudier på fyra svenska små och medelstora företag inom livsmedelsindustrin. Personliga intervjuer genomfördes med representanter för Jonssons Chips, Bergnäsets Bageri, Polarica och Piteortens Chark. Resultaten från den här studien visar att existerande teorier inom personlig försäljning inte alltid passar för att beskriva personlig försäljning i små och medelstora företag. Försäljningsprocesserna hos de fyra företagen innehöll alla färre steg än försäljningsprocesserna i teorin. Resultaten från den här studien talar också om att sättet att jobba med personlig försäljning kan variera kraftigt mellan olika företag inom samma bransch. Studien indikerar också att multipersonell försäljning och teorierna om core selling team och selling center inte kan användas för att beskriva försäljningsarbetet hos små och medelstora företag inom livsmedelsindustrin, även om likheter med några av de roller som beskrivs i teorin kunde hittas.

# Innehållsförteckning

1	Introduktion.....	1
1.1	Bakgrund .....	1
1.2	Personlig försäljning .....	2
1.3	Små och medelstora företag .....	3
1.4	Problemområde och syfte.....	4
1.4.1	Avgränsningar .....	4
2	Teoretisk grund .....	5
2.1	Försäljningsprocessen .....	5
2.2	Relationen mellan köpare och säljare.....	13
2.3	Team Selling .....	14
2.3.1	Core selling team.....	14
2.3.2	Selling center.....	15
2.3.3	Interaktion mellan core selling team och selling center.....	16
2.4	Karaktäristiska drag hos små och medelstora företag .....	17
3	Forskningsfrågor och Referensram .....	19
3.1	Forskningsfrågor .....	19
3.2	Referensram och operationalisering.....	19
3.2.1	Försäljningsprocessen .....	19
3.2.2	Roller och uppgifter inom försäljningsprocessen.....	20
4	Metod .....	23
4.1	Forskningsansats .....	23
4.2	Undersökningsansats .....	23
4.2.1	Val fallstudieföretag.....	25
4.3	Datainsamlingsmetoder .....	26
4.3.1	Sekundärdata .....	26
4.3.2	Primärdata .....	26
4.4	Tillvägagångssätt vid analys och presentation av data.....	28
4.5	Metodproblem .....	28
4.5.1	Validitet .....	28
4.5.2	Reliabilitet .....	28
5	Empiriska data.....	30
5.1	Fall ett – Jonssons Chips .....	30
5.1.1	Grundläggande fakta och bakgrund .....	30
5.1.2	Personlig försäljningsprocess.....	30
5.1.3	Roller och uppgifter inom försäljningsprocessen.....	32
5.2	Fall två – Bergnäsets Bageri.....	32
5.2.1	Grundläggande fakta och bakgrund .....	32
5.2.2	Personlig försäljningsprocess.....	33
5.2.3	Roller och uppgifter inom försäljningsprocessen.....	33
5.3	Fall tre – Polarica .....	34
5.3.1	Grundläggande fakta och bakgrund .....	34
5.3.2	Personlig försäljningsprocess.....	35
5.3.3	Roller och uppgifter inom försäljningsprocessen.....	36
5.4	Fall fyra – Piteortens Chark .....	37
5.4.1	Grundläggande fakta och bakgrund .....	37
5.4.2	Personlig försäljningsprocess.....	37
5.4.3	Roller och uppgifter inom försäljningsprocessen.....	38
6	Analys.....	40

6.1 Försäljningsprocessen .....	40
6.1.1 Analys av försäljningsprocessen hos Jonssons Chips .....	40
6.1.2 Analys av försäljningsprocessen hos Bergnäsets Bageri .....	42
6.1.3 Analys av försäljningsprocessen hos Polarica .....	43
6.1.4 Analys av försäljningsprocessen hos Piteortens Chark.....	43
6.1.5 Jämförande analys av försäljningsprocesserna hos de fyra företagen.....	46
6.2 Roller och uppgifter inom försäljningsprocessen.....	48
6.2.1 Analys av roller och uppgifter hos Jonssons Chips.....	48
6.2.2 Analys av roller och uppgifter hos Bergnäsets Bageri .....	49
6.2.3 Analys av roller och uppgifter hos Polarica AB .....	49
6.2.4 Analys av roller och uppgifter hos Piteortens Chark .....	50
6.2.5 Jämförande analys av roller och uppgifter hos de fyra företagen .....	50
7 Slutsatser och rekommendationer .....	52
7.1 Slutsatser .....	52
7.1.1 Hur kan den personliga försäljningsprocessen hos små och medelstora företag beskrivas? .....	52
7.1.2 Vilka roller och uppgifter kan identifieras i den personliga försäljningsprocessen hos små och medelstora företag? .....	53
7.1.3 Återkoppling till arbetets syfte .....	53
7.2 Rekommendationer .....	53
7.2.1 Rekommendationer till de säljande företagen.....	54
7.2.2 Bidrag till existerande teori .....	54
7.2.3 Rekommendationer för fortsatt forskning .....	54
Referenser.....	55

Bilaga:        Intervjuguide

## Tabellförteckning

Tabell 2.1: <i>Jämförelse av den traditionella försäljningsprocessen och den utvecklade</i> .....	6
Tabell 2.2: <i>Jämförelse mellan traditionell modell och kundorienterad modell</i> .....	9
Tabell 2.3: <i>Tabell som visar attitydskillnader med olika synsätt</i> .....	10
Tabell 2.4: <i>Jämförelse mellan relationsinriktad försäljning och ett äktenskap</i> .....	10
Tabell 2.5: <i>Multipersonell försäljning, jämförande tabell</i> .....	16
Tabell 3.1: <i>Konceptualisering och operationalisering av försäljningsprocessen</i> .....	20
Tabell 3.2: <i>Konceptualisering och operationalisering av multipersonell försäljning</i> .....	21
Tabell 4.1: <i>Lämpliga situationer för olika undersökningsansatser</i> .....	24
Tabell 4.2 <i>Kortfattad presentation av fallstudieföretagen</i> .....	25
Tabell 6.1: <i>Jämförelse mellan försäljningsprocessen hos Jonssons Chips och den utvecklade försäljningsprocessen</i> .....	40
Tabell 6.2: <i>Jämförelse mellan försäljningsprocessen hos Bergnäsets Bageri och den utvecklade försäljningsprocessen</i> .....	42
Tabell 6.3: <i>Jämförelse mellan försäljningsprocessen hos Piteortens Chark och den utvecklade försäljningsprocessen</i> .....	44
Tabell 6.4: <i>Jämförelse mellan försäljningsprocesserna hos de fyra företagen</i> .....	46
Tabell 6.5: <i>Jämförelse mellan uppgifter och roller i de fyra företagens försäljningsarbete</i> ...	51

# 1 Introduktion

Vi lever i en värld där konkurrensen om kunderna är hård. (Brooksbank, 1995; Erasmie, 2000). Som ett svar på detta kan vi se att företag anpassar sitt sätt att förhålla sig till sina kunder. I dagens samhälle erbjuder många företag ofta produkter som är väldigt lika och hur företaget sköter interaktionen med sin kund kan mycket väl vara avgörande för vem som får sälja. (Dwyer et al, 2000) Företag reagerar på dessa förutsättningar genom att förändra sig, inte minst kan vi se tydliga förändringar inom området personlig försäljning. Från ett synsätt där transaktionerna dominerade går företagen över till att bli mer och mer måna om sina relationer till kunden. (Erasmie, 2000) Dagens personliga försäljning fokuserar mer och mer på relationen och är för många en viktig komponent i strävan efter framgång. (Brooksbank, 1995; Erasmie, 2000) Det är inte ett felaktigt påstående att den personliga försäljningen på vissa marknader är en oumbärlig ingrediens i ett lyckat framgångsrecept. Detta, eftersom förmågan att skapa och behålla nöjda kunder är det ända sättet att skapa långsiktig lönsamhet. (Brooksbank, 1995) Även om det gamla transaktionsinriktade sättet att se på personlig försäljning inte på något sett kan anses vara helt borta, så är det tydligt att företag har börjat inse att det gäller att vara lyhörda när det gäller kundens problem och önskemål. Vi är mitt i en stor förändringsprocess. (Jolson, 1997) Personlig försäljning bör nu mera fokusera på problemlösning. (Manning & Reece, 1995; Andersson, 2001) Hur påverkar den här förändringen området försäljning, de för samhället så viktiga små och medelstora företagen? Dessa företag står för en stor del av både omsättning och sysselsättning i EU. (EU-upplysningen, 2005) Hur de små och medelstora företagen reagerar på de förändringar som sker är av stort intresse, då personlig försäljning ofta är deras huvudsakliga kontakt med kunden. (Hill, 2001)

## 1.1 Bakgrund

Personlig försäljning har de senaste 40 åren utvecklats mycket. Historiskt sett var den inte mycket mer än ett verktyg för att trycka ut så mycket varor som möjligt. (Manning & Reece, 1995) Säljaren var i stort sett en ordermottagare, som såg till att förse kunden med de nödvändiga produkterna. Det var säljarens marknad. (Wotruba, 1991) Från att historiskt sett ha varit mycket transaktionsinriktad med produkterna i centrum, så fokuserar den personliga försäljningen nu allt mer på kundens behov. (Manning & Reece, 1995) Det som drivit fram dessa förändringar är framförallt en ökad konkurrens. (Wotruba, 1991) Kunder är nu för tiden mycket medvetna och förväntar sig hjälp av sina leverantörer med lösningen på sina problem. Kunderna kommer att fortsätta leta till de får den hjälp som de söker. Det är köparens marknad. (Orlin, 1993) Förändringarna har fortsatt och under den senaste 10-årsperioden har sättet att se på personlig försäljning förändrats radikalt. (Andersson, 2001) Försäljning handlar nu om något mer än att bara komma till avslut. (Erasmie, 2000) Människor som jobbar med försäljning har gått ifrån att bara vara försäljare till att vara representanter för företaget i en större mening. Sättet företag arbetar på, och synsättet de har, när det gäller förberedelser och utförande av försäljningsarbeten har för alltid förändrats. (Andersson, 2001) Trots att stora förändringar kan ses inom den personliga försäljningen ska man ändå ha klart för sig att den gamla typen av transaktionsinriktade försäljning i stor utsträckning fortfarande lever kvar. Även om säljteknikerna blir mer och mer relationsinriktad lever det fortfarande kvar mycket av det gamla synsättet, då säljaren bara till varje pris skulle få ut så mycket produkter som möjligt. (Jolson, 1997) Säljarens roll har alltså och håller fortfarande på att genomgå en förändring. Vi kan också se att försäljning inte längre betraktas som den enskilda försäljarens kontakt med kunden, utan att det blir allt vanligare att prata om försäljningsteam. Det står

klart att det numer ofta är fler personer som är involverade i försäljningsarbetet och kontakten med kunden. Att bli lyckosam i försäljningsarbetet och kontakten med kunden betraktas nuförtiden inte sällan som ett lagarbete. (Moon & Armstrong, 1994)

## 1.2 Personlig försäljning

Personlig försäljning är en del av det bredare konceptet försäljning. Det handlar om direkt kommunikation mellan köpare och säljare och är en länk i det totala utbytet som sker dessa parter emellan. (Bäckström, 2002) ) Det finns olika sätt att beskriva och definiera personlig försäljning. Ett av dessa är den definition som Persson (1995 sid 2) säger är vanligt använd. Han säger att personlig försäljning vanligtvis är definierad som...

**.... "föreljarens muntliga kommunikation ansikte mot ansikte med en eller fler potentiella kunder, med avsikt att åstadkomma avslut."**

Manning och Reece (1995) använder sig av följande definition av den personliga försäljningsprocessen. De säger att personlig försäljning **består av en dialog med en tänkbar kund. Det är en process som innehåller utvecklingen av kundrelationer, upptäckandet av kundens behov, framtagandet av ett affärsförslag som passar kundens behov och informerandet av affärsförslagets fördelar.** Denna definition av den personliga försäljningsprocessen kommer att användas i detta arbete. Detta för att denna är modern och innehåller ett tydligt fokus på kundrelationer. Manning och Reece (1995) hävdar också att inom personlig försäljning är produkten inte bara ett fysiskt ting. I produkten ingår också tjänster, idéer och samverkan mellan köpare och säljare. Personlig försäljning kan vara en viktig del av kundservicen. I en ideal situation kan säljaren diagnostisera kundens behov och skraddarsy sin produkt efter dessa. (Manning & Reece, 1995) Alla situationer är dock inte ideala och den personliga försäljning behöver inte alls vara utformad på samma sätt, på två olika företag. Persson (1995) menar att då ett företags problemlösningsförmåga och dess produkters karaktär har stor inverkan på försäljningsarbetet, kan det antas att det föreligger stora skillnader i hur företag utformar sin personliga försäljning. (Persson, 1995)

Det finns en del skrivet om personlig försäljning. Enligt Moncrief och Marshall (2005) så bygger den mesta litteratur inom området mer eller mindre på teorin om de sju försäljningsstegen som presenterades av Dubinsky 1980/81. Dessa sju steg har kommit att tillhöra de mest använda och accepterade teorierna inom området försäljning. Detta är trots allt inte det ända sättet att se på ämnet. Moncrief och Marshall (2005) presenterade sin syn i den så kallade utvecklade försäljningsprocessen. Det är ett modernare sätt att se på försäljning där det ligger mer betoning på kundorientering, i den bemärkelsen att den fokuserar mer på relationsinriktad försäljning. Med relationsinriktad försäljning menar författarna att man jobbar för att skapa, säkra och behålla långsiktiga relationer med vinstgivande kunder. (Moncrief & Marshall, 2005) En till person som skriver om vikten av kundorientering för att lyckas är Brooksbank (1995). Han menar att det finns en stor mängd marknadsföringslitteratur som förespråkar ett kundorienterat synsätt. Det är dock väldigt lite skrivet om personlig försäljning ur ett kundorienterat perspektiv. Han hävdar med bestämdhet att eftersom personlig försäljning är en del av marknadsföringsmixen, så borde den också dela samma kundorienterade filosofi. (Brooksbank, 1995) Persson (1995) skriver också att det är naturligt att utgå ifrån ett företags marknadsföringsstrategi när man talar om situationsanpassad försäljning, då personlig försäljning är en del av marknadsföringsfunktionen på ett företag.

Brooksbank (1995) betonar också att om ett företags marknadsföring skall lyckas är det hög tid att vi inser att de som jobbar med försäljning har ett stort ansvar, inte minst för att deras jobb sker i så nära anslutning till kunden. Därför presenterar han en ny modell av processen inom personlig försäljning utvecklad för ett mer kundorienterat synsätt. Den är vid första anblicken väldigt lik sin föregångare. Den stora skillnaden ligger i de olika stadiernas betydelse i förhållande till varandra. (Brooksbank, 1995)

Traditionellt sätt har litteratur inom personlig försäljning fokuserat på den enskilda försäljaren. Modellerna har utgått ifrån att en person från det säljande företaget varit involverad i respektive försäljningssituation. Nu står det dock klart att det ofta är flera personer involverade i försäljningsaktiviteterna som bedrivs. (Moon & Armstrong, 1994) Stöd åt den uppfattningen ger också Persson (1995), som skriver att industriell försäljning ställer krav på samverkan inom den säljande organisationen. (Persson, 1995) De personer som samverkar bildar någon typ av försäljningsteam. I dessa team kan också identifieras olika roller som är återkommande. (Moon & Armstrong, 1994)

### 1.3 Små och medelstora företag

Med små och medelstora företag menas i denna uppsats företag som enligt EUs normer räknas hit. EU delar in små och medelstora företag i tre grupper, dessa kommer i fortsättningen benämnas små och medelstora företag utan att någon inbördes särskiljning görs.

*Mikroföretag* är företag som sysselsätter färre än tio personer och har en årlig omsättning och/eller balansomslutning som inte överstiger 2 miljoner euro.

*Små företag* sysselsätter mellan tio och 49 personer. För att räknas hit får företagen inte heller ha en årlig omsättning och/eller balansomslutning som överstiger 10 miljoner euro.

*Medelstora företag* ska enligt EUs normer sysselsätta mellan 50 och 249 personer. De ska också ha en årlig balansomslutning som inte överstiger 43 miljoner euro. De får inte heller ha en årlig omsättning som överstiger 50 miljoner euro. (EU-upplysningen, 2005) (websidan 05-08-17)

Små och medelstora företag skiljer sig från de större på företagen på olika sätt. Deras unika karaktärsdrag kanske inte ger dem speciellt mycket inflytande på deras marknader, men det ska också komma ihåg att deras storlek i vissa fall kan innebära konkurrensfördelar. Även om deras makt kanske inte är så stor så har de små och medelstora företagen en mycket viktig del i vårt samhälle och deras betydelse växer. De ses av de flesta regeringar i de moderna västländerna som en viktig komponent i jakten på jobb och ekonomiskt välstånd. Det lilla företagets kunskaper om försäljning kan vara absolut avgörande för dess överlevnad. Personlig försäljning är ofta den huvudsakliga kontakten som de små och medelstora företagen har gentemot mot deras tänkbara kunder. (Hill, 2001) Deras roll i den moderna ekonomin kan inte överdrivas. 99 % av företagen inom EU kan räknas till denna grupp och de står för mer än hälften av både sysselsättning och omsättning inom den privata sektorn. (EU-upplysningen, 2005)



### 1.4 Problemområde och syfte

Personlig försäljning är ett forskningsområde i ständig utveckling. Synen på personlig försäljning har som tidigare påpekats genomgått en stor förändring och utvecklas fortfarande. Att hänga med i denna utveckling är ett måste för dem som vill nå fram i en allt hårdare konkurrens. (Brooksbank, 1995; Erasmie, 2000) Forskare som Erasmie (2000), Manning och Reece (1995) och Andersson (2001) är alla överens om att personlig försäljning blir mer och mer kundorienterad och fokus flyttar sig närmre och närmre samarbete och problemlösning. Erasmie (2000) skriver att företagen går ifrån ett väldigt transaktionsinriktad synsätt till att ha blivit mer måna om och fokuserande på relationen till sina kunder. Jolson (1997) skriver att den transaktionsinriktade försäljningen fortfarande existerar i stor skala men att den har börjat ersättas med en mer relationsinriktad försäljning. Som tidigare påpekats så har de små och medelstora företagen stor betydelse för det ekonomiska välståndet i vår del av världen. Hill (2001) skriver att personlig försäljning är de små och medelstora företagens huvudsakliga kontakt med kunden. Därför är det av stort intresse att undersöka hur dessa jobbar med personlig försäljning.

Syftet formuleras följaktligen som nedan:

**Att få en bättre förståelse för hur arbetet med personlig försäljning kan beskrivas i små och medelstora företag.**

#### 1.4.1 Avgränsningar

Det finns ingen möjlighet att täcka alla infallsvinklar av syftet. Därför har valet gjorts att angripa problemställningarna endast ur det säljande företagens synvinkel.

## 2 Teoretisk grund

För att få den teoretiska grund som är nödvändig presenteras i detta kapitel olika teorier. Kapitlet börjar med att behandla försäljningsprocessen, dess utseende och utveckling. Då personlig försäljning blir mer och mer relationsinriktad behandlar nästa del av kapitlet relationen mellan köpare och säljare. Därefter tas begreppet team selling upp och en närmare genomgång av de roller som kan existera i en försäljningssituation genomförs. Teorikapitlet avslutas med att de karaktäristiska drag som är typiska för små och medelstora företag lyfts fram.

### 2.1 Försäljningsprocessen

Med försäljningsprocess menas den sekvens av steg som säljaren går framåt via i en försäljningssituation. (Dwyer et al, 2000) Moncrief och Marshall (2005) presenterar sin syn på personlig försäljning med den så kallade utvecklade försäljningsprocessen. För att förklara deras utveckling beskriver författarna först den försäljningsprocess som de utgått ifrån. Denna modell presenterades 1980/81 av Dubinsky (refererad till i Moncrief & Marshall, 2005). Modellen innehåller sju försäljningssteg och är en av de vanligaste och mest accepterade teorierna inom området försäljning. (Moncrief & Marshall, 2005) Moncrief och Marshall (2005) beskriver Dubinskys sju försäljningssteg enligt nedan:

#### **Prospektering**

Prospektering är den fas då man letar efter potentiella kunder. Ett uppenbart skäl för detta är naturligtvis för att utöka sin kundkrets. Detta är något som för de flesta företag är nödvändigt, då man inte kan räkna med att behålla alla sina nuvarande kunder. Traditionellt sett var det försäljaren själv som förväntades finna sina egna potentiella kunder.

#### **Förberedelser innan mötet med kunden**

Detta steg omfattar alla förberedelser som sker efter prospekteringen men innan man möter den potentiella kunden. Det är här försäljaren läser på om den potentiella kunden och bekantar sig med kundens behov. Det ingår också att ta reda på vem man bör tala med på det företag man säljer till, samt att på alla sätt förbereda sig ordentligt inför mötet man kommer att ha med kunden.

#### **Inledande kontakt**

Det här steget tar vanligtvis en eller ett par minuter i början av mötet med kunden. Här handlar det om att lyckas fånga kundens intresse. Detta steg innefattar handskakningen, en presentation av sig själv och lite småprat. Kort sagt här gör försäljaren allt för att göra ett gott första intryck. Handböcker i personlig försäljning ger olika varianter och förslag på hur detta kan genomföras.

#### **Presentation**

Det här är den största delen av försäljningsförsöket. Den här fasen inleds så fort försäljaren har lyckats förklara för den potentiella kunden att denne har behov av vad försäljaren kan erbjuda. Presentationen kan bestå av en del, eller av flera delar genomförda vid olika tidpunkter. Hur presentationen utformas kan se ut på olika sätt. En förstagångskund behöver till exempel kanske mer grundlig information än en kund som får ett nytt erbjudande att ta ställning till. Det här steget är uppbyggt kring ett försäljningsförslag, som man försöker

övertyga kunden om att inse fördelarna med och anta. Detta steg i försäljningsprocessen kan vara komplext och kräva mycket förberedelser.

### **Hantera invändningar och räta ut frågetecken**

Det här steget innehåller de frågeställningar och tveksamheter som kunden kan ha jämt emot produkten eller det säljande företaget. Den som säljer något bör vara beredd på att någon typ av frågeställningar eller frågetecken hos kunden dyker upp vid så gott som varje säljtillfälle. Det är klart att frågetecken och meningsskiljaktigheter kan försena en affär, men de ska inte ses som enbart negativa. Här har man också chansen att upptäcka vad som egentligen är kundens behov.

### **Avslut**

Avslutet definieras som den framgångsrika avrundningen på säljbesöket som kulminerar i att kunden förbinder sig att köpa produkten eller servicen. När eventuella frågetecken och tveksamheter har blivit utredda ber försäljaren helt enkelt om att få en order. Det finns massor av avslutningstekniker som diskuteras i diverse textböcker. Det här steget kan vara svårt, speciellt för nya säljare.

### **Uppföljning**

Det här steget är ett relativt nytt tillägg till försäljningsprocessen. Försäljningsprocessen är alltså inte över bara för att ett avtal skrivits eller en order tagits emot. Tvärtom börjar här mycket arbete som syftar till att hålla kunden tillfredställd med produkten eller servicen och att allt man lovat verkligen fungerar. Köpet kan följas upp med ett tack-brev, eller ett telefonsamtal för att säkerställa att kunden är nöjd.

Moncrief och Marshall (2005) beskriver, med utgångspunkt i Dubinsky's försäljningsprocess, sin syn på hur de olika stegen i försäljningsprocessen har utvecklats och förändrats. Deras sätt att beskriva försäljningsprocessen fokuserar mer på relationen till och samarbetet med kunden. Tabell 2.1 nedan visar en jämförelse mellan Dubinskys försäljningsprocess och Moncrief och Marshall (2005) utvecklade försäljningsprocess. Efter Tabellen följer en grundligare beskrivning av Moncrief och Marshalls utvecklade försäljningsprocess.

**Tabell 2.1: Jämförelse av den traditionella försäljningsprocessen och den utvecklade**

<b>De traditionella försäljningsprocessen</b>	<b>Den utvecklade försäljningsprocessen</b>
(1) Prospektering	(1) Finna, behålla och avveckla kunder
(2) Förberedelser	(2) Kunskaps- och databashantering
(3) Inledning/introduktion	(3) Vårdande av relation
(4) Presentation	(4) Marknadsföring av produkten
(5) Lösa meningsskiljaktigheter	(5) Problemlösning
(6) Avslut	(6) Öka värde och tillfredställa behov
(7) Uppföljning	(7) Underhållande av kundrelation

**Källa: Baserad på Moncrief och Marshall, 2005 s. 14-21**

### **Förändring av prospekteringssteget**

Prospektering > Hitta, hålla kvar och göra sig av med kunder

Nu för tiden är det inte alls säkert att den som jobbar som försäljare över huvud taget är inblandad i prospekteringssteget. Moncrief och Marshall (2005) skriver att det är större chans att dessa uppgifter utförs av andra inom det säljande företagens organisation. Försäljare är dyra tillgångar för en organisation och det anses numera vara viktigare att deras tid spenderas med nuvarande kunder eller intressanta potentiella kunder som någon annan tagit fram. Telemarketing används numera av många organisationer för att utföra prospekteringsstadiet. Internet används också flitigt i prospekteringsstadiet för att bekanta sig med vad som kan vara en potentiell kund. Den viktigaste förändringen är enligt författarna att prospekteringen har flyttat från försäljarens bord till andra delar av organisationen. Försäljaren har istället fått den viktiga uppgiften att vårda det förhållande man har till nuvarande lönsamma och strategiska kunder. Företag lägger över huvudtaget mindre resurser på att jaga nya kunder och mer resurser på att behålla de kunder som är lönsamma för företaget. Moncrief och Marshall (2005) påpekar också att företag naturligtvis måste se till att hitta och göra sig av med de kunder som inte är lönsamma.

### **Förändringar av förberedelsesteget.**

Förberedelser innan mötet med kunden > Användning och handhavande av databaser och annan kundinformation

Förberedelsesteget som förut kunde bestå av att en försäljare läste på sina minnesanteckningar om företaget som skulle besökas och försökte minnas det som kändes viktigast, har också påverkats av den teknologiska utvecklingen. Användandet av databaser i marknadsföringen har gett dagens organisationer en bred kundkänedom. Numera behöver det inte heller vara försäljaren som utför detta steg. Försäljaren kan få sin laptop fullmatad med den information som han behöver ha med sig och allt kan förberedas av någon annan inom organisationen. Försäljaren kan enkelt få fram all information om kundens tidigare inköp och behov. Moncrief och Marshall (2005) skriver också att det här steget behöver inte längre vara någon individuell aktivitet utan många kan vara inblandade i detta steg. Steget existerar alltså fortfarande men mängden information som försäljaren kan ha tillgänglig vid besöket och också kvalitén på denna information har ökat kraftigt. Detta steg har blivit mindre komplicerat för själva försäljaren, mycket tack vara ny teknik som bärbara datorer, mobiltelefoner och Internet. Försäljaren har fått en viktig uppgift i att bidra med ny information och hålla databaserna uppdaterade. Hanteringen av databaser och den ökade kundkänedom har gjort försäljningen mer professionell.

### **Förändringar av Inledningssteget**

Inledande kontakt > Tillföra näring till relationen (relationsinriktad försäljning)

Moncrief och Marshall (2005) menar att det här steget är svårt att överföra från Dubinskys sju försäljningssteg till deras egna utvecklade försäljningsprocess. I den gamla modellen handlade det här steget om att hitta det bästa sättet att öppna en dialog med kunden som sedan skulle leda till ett avslut. I den utvecklade försäljningsprocessen handlar detta steg om att utveckla relationen med den befintliga kunden i syfte att bygga en långsiktig och stark relation som i längden är gynnsam för båda parter. Det handlar för försäljaren om att erbjuda kunden bästa möjliga långsiktiga service och trygghet. Det är svårt att jämföra den gamla och nya modellen eftersom den nya modellen förutsätter att någon typ av relation redan finns mellan organisationerna.

### **Förändringar av presentationssteget.**

Presentation > Marknadsföring av produkten/tjänsten

Traditionellt sett så var det här steget helt enkelt när försäljaren genomförde sin presentation av produkten, ofta bara man mot man inför en inköpsansvarig. Numera kan det vara betydligt fler personer involverade i detta steg både från den säljande och köpande organisationen. Dessa personer brukar enligt Moncrief och Marshall (2005) sägas utgöra selling och buying team. Steget handlar inte heller längre bara om att presentera sin produkt och få den såld. De som sysslar med försäljning har fått större och större ansvar när det gäller uppgifter som tidigare har legat under marknadsföring. Säljpersonal gör fortfarande säljbesök och presentationer hos kunder. Skillnaden är att tiden hos kunden används minst lika mycket till att lyssna på kunden, som att tala inför densamma. Syftet med dessa säljbesök är enligt Moncrief och Marshall (2005) naturligtvis att få höra vad kunden anser om befintliga produkter och erbjudanden och att lära sig mer om kundens behov och sätta sig in i dennes situation. Information av det här slaget blir värdefull för den egna organisationen när den jobbar med sådant som till exempel segmentering och produktutveckling. Säljpersonal har över huvud taget fått ett större ansvar när det gäller marknadsföring.

### **Förändringar av invändningssteget**

Hantera invändningar och rätta ut frågetecken > Problemlösning

Målet med det traditionella steget var enligt Moncrief och Marshall (2005) att så snabbt som möjligt ta reda på vad som gjorde att kunden tvekade att avsluta affären. Anledningar kunde vara brist på information, missnöje med pris etc. Målet för försäljaren var att övervinna detta hinder och få kunden att vilja avsluta affären. Moncrief och Marshall (2005) skriver att de säljande företagen nu för tiden, tack vara bättre information, ofta är mer medvetna om kundens behov och kan sälja med en mer konsultliknande framtoning. Enligt den utvecklade försäljningsprocessen jobbar försäljaren mer sida vid sida med köparen för att uppdaga problem och behov för att sedan gemensamt implementera lösningar på dessa. Grundtanken bakom detta sätt att arbeta är att köpare och säljare ska utveckla ett samarbete som är lönsamt för båda parter. Ett ömsesidigt beroende där båda parter känner sig som vinnare.

### **Förändringar av avslutssteget**

Avslut > Tillföra värde / tillfredställa behov

Att tillfredställa behov är ett nyckelmål i den utvecklade försäljningsprocessen. Detta kan innebära att det behövs flera besök hos en kund för att avsluta en affär. Det är enligt Moncrief och Marshall (2005) viktigt att det säljande företaget kan erbjuda något som är värdehöjande för den potentiella kunden. Först när detta är verklighet kan man nå dit man vill. Det är då man får uppleva upprepade affärer med nöjda och lojala kunder. Förändringen har skett då allt fler har insett att detta sätt att tänka kan leda till att man arbetar tillsammans för gemensam framgång. Skapar man en relation som gynnar båda parter behövs ingen speciell teknik för att gemensamt komma fram till ett affärsavslut.

**Förändringar av uppföljningssteget**

Uppföljning &gt; Upprätthållande av kundrelation

Det här steget är enligt Moncrief och Marshall (2005) förmodligen det som är mest likt sin traditionella motpart. Den förändringen som skett av det här steget beror mest på effektiviseringen av kommunikation, som kommit av teknisk utveckling. Det som förut mest bestod av ett skickat brev eller ett telefonsamtal, handlar nu mer om att verkligen följa upp försäljningen och kolla att man lyckats med att tillfredsställa kundens behov. Detta ska gärna bli en ständigt pågående process som innehåller gemensam utveckling och upprepade försäljningar. Säljande företag ställer mer och mer in sina organisationer för att jobba på detta sätt med att upprätthålla lönsamma relationer som gynnar både köpare och säljare.

Brooksbank (1995) presenterade också sin nya syn på personlig försäljning med vad han kallar den nya modellen för personlig försäljning. Tabell 2.2 nedan visar Brooksbanks (1995) jämförelse av hans egen kundorienterade modell och det han kallar den traditionella försäljningsinriktade.

**Tabell 2.2: Jämförelse mellan traditionell modell och kundorienterad modell**

Den personliga försäljningsprocessen	Försäljninginriktad (traditionell modell) %	Kundorienterad (ny modell) %
1. Intervjufas (ställa frågor för att identifiera kundens behov och önskningsar)	20 %	80 %
2. Matchningsfas (ta fram ett matchande försäljningsförslag för att lösa kundens behov)		
3. Avslutsfas (lösa meningsskiljaktigheter och ingå avtal)	80 %	20 %

**Källa: Brooksbank, 1995 s. 62**

Vid första anblicken verkar det inte vara något väldigt nytt, med den nya modellen. Försäljningsfaserna är de samma. Enligt Brooksbank (1995) är det fortfarande samma ingredienser som behövs för att lyckas med personlig försäljning. Det som har ändrats är relationen emellan dessa ingredienser. Fokus har flyttats och synen på vilka delar som är viktigast har ändrats. Enkelt skulle man kunna säga att i Brooksbanks (1995) nya modell läggs mer vikt på att identifiera kundens problem och behov och att finna lösningar på dessa. I den gamla modellen låg fokus på att komma till avslut. Den stora skillnaden ligger egentligen inte i modellen som sådan utan hur man väljer att använda den, var man väljer att lägga sitt fokus. Det moderna kundorienterade synsättet skiljer sig från det traditionella försäljningsorienterade sättet på fler sätt. Detta gäller enligt Brooksbank (1995) bland annat vilken attityd man har när det gäller försäljningen. Tabell 2.3 (sid10) visar på ett enkelt sätt de attitydskillnader som enligt författaren finns mellan försäljningsinriktad och kundorienterad försäljning.

**Tabell 2.3: Tabell som visar attitydskillnader med olika synsätt**

<b>Försäljningsinriktad försäljning</b>	<b>Kundinriktad försäljning</b>
Jag vinner/du förlorar	Jag vinner/du vinner
Pressa fram försäljning	Försäljning som en naturlig följd
Jag sålde	Du köpte

**Källa: Brooksbank, 1995 s.63**

Brooksbank menar att förmågan att skapa och behålla nöjda kunder är ända sättet att nå långsiktig lönsamhet. Det betyder att den stora vinsten med att ta sig till det nya synsättet och den nya modellen för personlig försäljning är ekonomisk. Synsättet hjälper till att skapa långsiktiga lönsamma kundrelationer och bidrar till mer upprepad försäljning över en längre tidsperiod. (Brooksbank, 1995)

Jolson (1997) tillhör också de som vill visa att försäljningen i dagens samhälle blir mer och mer problemlösande och relationsskapande. Han kallar detta för relationsinriktad försäljning. Relationsinriktad försäljning ska enligt Jolson (1997) inte ses som en rak motsats till klassisk transaktionsinriktad försäljning. Han säger dock att det finns ett behov av att omforma den traditionella försäljningen till att fokusera på att skapa relationer med tänkbara kunder och nuvarande kunder genom hela försäljningsprocessen, inte bara i det sista stadiet som handlar om att behålla kunden. Han menar på att det gamla transaktionsinriktade sättet att se på försäljning inte på långa vägar är borta, men att det i vissa fall har eller är på väg att ersättas av ett kundorienterat tänkande där relationen till kunden står i centrum. Istället för att se försäljning som en rad av kamper som säljaren måste vinna mot en stadig ström av tänkbara kunder, fokuserar relationsinriktad försäljning på uppbyggnaden av tillit mellan köpare och säljare. Målet är att detta ska leda till en långvarig relation som ger värde åt båda parter. Jolson (1997) jämför den relationsinriktade försäljningsprocessen med ett äktenskap. Detta beskrivs i tabell 2.4.

**Tabell 2.4: Jämförelse mellan relationsinriktad försäljning och ett äktenskap**

<b>Jämförelse mellan den relationsinriktade försäljningsprocessen och ett äktenskap</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relationsinriktad försäljning är som ett giftermål. Du måste jobba med det för att det ska fungera.</li> <li>• Uppmärksamhet, trovärdighet, tillit och kemi styr relationen. Viktigheten hos dem alla måste betonas kontinuerligt.</li> <li>• Var beredd att infria alla dina löften. Om du inte gör detta, var beredd på skilsmässa.</li> </ul>	
<b>Försäljningsprocess</b>	<b>Äktenskaplig process</b>
Hitta tänkbara kunder	Bli bekanta med varandra
Kontakta tänkbara kunder och upprätta en god relation	Dejta
Ta reda på behov	Uppvaktningen
Svara upp mot behoven; presentationen	Bli kära
Avsluta affären / förbinda sig	Giftermål
Upprätthålla kundtillfredsställelse	Till döden skiljer oss åt

**Källa: Jolson, 1997 s.81**

Nedan följer en utförligare beskrivning av den relationsinriktade försäljningsprocessen förespråkad av Jolsson (1997)

### **Hitta tänkbara kunder**

Få artiklar eller texter om personlig försäljning lägger speciellt mycket vikt på funktionen som handlar om att hitta och nå fram till tänkbara kunder. Istället existerar det någon typ av antagande att inköpare med tålamod väntar på att en säljare ska dyka upp, för att sedan möta upp denna med lite eller inget motstånd alls. Tvärtom, så kan det här steget mycket väl vara det svåraste av de alla inom försäljning. Jolsson (1997) beskriver i tre steg hur man ska klara av detta steg på ett bra sätt. De steg författaren använder sig av är *avväpna*, *gillande* och *särprägel*.

- *Avväpna*  
De flesta människor har ett sorts inbyggt försvar mot tex försäljare. Det handlar om att man inte vill förlora kontrollen och följa någon annans väg. Avväpningsprocessen syftar till att sudda ut alla tecken på att det skulle finnas någon makt eller kontroll hos säljaren. Alla indikationer på press och manipulation måste vara frånvarande. Uppbyggnaden av en tidig relation kräver att säljaren är ödmjuk, avslappnad och ohotande.
- *Gillande*  
Många försäljningschefer menar att man måste sälja sig själv innan man kan sälja produkten. Det här är inte så lätt, speciellt inte om man via telefon för första gången får kontakt med en total främling. Även om det inte är lätt och måste ske snabbt är det bra om man lyckas hitta något gemensamt att bygga på. Vi människor tenderar att gilla människor som på något sätt påminner om oss själva. Det kan handla om utseende, personlighet, idéer, utbildning eller livsstil. Kontakten i den här fasen av försäljningsprocessen bör ha en vänskaplig ton och utstråla äkthet och kvalitet.
- *Särprägel*  
Med särprägel menas hur pass mycket säljarens sätt att nå fram till köparen skiljer sig från andra försäljningsförsök som köparen blivit utsatt för. Att särpräglade sig är bra, då det kan vara många som vill sälja. Särprägel behöver dock inte automatiskt vara något positivt. Man vill inte sticka ut med något som av kunden uppfattas som negativt. Man måste försöka se detta från den tänkbara köparens perspektiv. Det kan tex vara så att den tänkbara köparen gillar innehållet i ett meddelande från en konkurrent, men inte sättet som det levererades på. När man börjar lära känna sin tilltänkta kund, gäller det att ta till sig kännedom om vad var och en gillar och inte gillar.

### **Kontakta tänkbara kunder och upprätta en god relation**

Om den första kontakten, ofta ett telefonsamtal, lyckats generera tillräckligt intresse hos båda parter arrangeras ofta ett möte öga mot öga. När man träffar sin tänkbara kund personligen gäller det, enligt Jolsson (1997) att fortsätta bygga upp ett gynnsamt kommunikationsklimat. Det kan vara genom att småprata, men utan att använda smicker eller komplimanger. Målet är att båda parter ska känna sig avslappnade och trygga att bygga vidare på relationen.

### **Ta reda på behov**

Tänkbara köpare har normalt sätt två typer av behov. Den primära behovsgruppen innehåller önskningar, längtan och problem hos organisationen som den tänkbara köparen företräder. Säljarens mål är att identifiera dessa behov och förhoppningsvis kunna sätta ihop ett produkt-



och/eller servicepaket som kan tillfredställa dem eller åtminstone reducera intensiteten hos dem. Den andra typen av behov har att göra med den personliga relationen mellan den potentiella klienten och säljaren, framförallt är säljarens förståelse för köparens personlighet och kommunikationsstil viktig. Jolson (1997) skriver vidare att säljare som har gjort sitt jobb har säkert efter de första kontakterna redan bildat sig en uppfattning om vilka behov som finns hos den tilltänkte köparen, och funderat över hur dessa kan tillfredställas. Nu ska säljaren tillsammans med köparen ta reda på vilka behov som existerar. Att involvera den tilltänkta köparen i definierandet av behoven hjälper till att höja dennes självförtroende och skapar också tillit. För att ta reda på de behov som existerar kan säljaren ibland behöva se dokument av olika slag eller intervju andra människor i inom den köpande organisationen.

### **Svara upp mot behoven; presentationen**

Presentationen skall vara direkt kopplad till de behov som framkommit tidigare i processen. Om kunden varit delaktig i problemdefinitionerna kommer kunden också att känna sig delaktig i slutprodukten. Handlar det om försäljning av något som kunden skall klara av att använda, bör det demonstreras hur detta skall gå till, och kunden bör uppmärksammas på att installationen åtföljs av instruktioner för handhavande. Den som utför en presentation bör vara uppmärksam på att inte gå för fort fram utan använda sig av ett passande tempo. Presentatören får gärna stanna upp och kolla att inga frågetecken dykt upp. Den som genomför en presentation skall naturligtvis vara väl förberedd men inte verka helt perfekt i den bemärkelse att allt verkar väldigt inövat. Kunderna fokuserar på lösningen inte hur den presenteras. Om säljaren är för perfekt kan det verka misstänksamt och den tilltänkta kunden blir mindre benägen att tro på värdet av lösningen. (Jolson, 1997)

### **Avsluta affären/förbinda sig**

I idealfallet har presentationen innehållit ett erbjudande som matchar köparens behov exakt och som innehåller för köparen värdehöjande service. Om presentationen och dess förarbete varit väl genomfört bör övergången från presentation till avslutningsfas gå smidigt och utan problem. Det är dock så att själva avslutningsfasen enligt Jolson (1997), ofta är fylld med spänning och oro för säljaren. Anledningen till detta ligger i rädslan för att bli avvisad, förlora en säljmöjlighet och att självförtroendet skall få sig en knäck. Det råder delade meningar om hur viktigt det är för säljaren att nå ett avslut vid första försöket. Många försäljningschefer menar att när kunden säger att den ska fundera är det samma sak som ett nej. Samtidigt anses det inte bra för relationsskapandet att vara alltför påstridig. En tänkbar teknik som säljare är att själv föreslå kunden att tänka igenom förslaget och att sedan återkomma. Detta för att kunden ska få intrycket att säljaren verkligen vill kundens bästa. Kunden får då möjlighet att gå igenom eventuella frågor med kollegor etc. Att förslaget kommer från säljaren får också säljaren att verka ärlig och seriös.

### **Upprätthålla kundtillfredställelse**

Det finns mycket bevis i försäljningslitteraturen för att byggandet av kundrelationer, kundtillfredställelse och kundengagemang inte är en onödig bekvämlighet utan nödvändiga faktorer för affärsframgång. De säljare som praktiserar relationsinriktad försäljning har insett att kunder nöjda med att något gjorts åt deras behov, men för att nå ett fullständigt kundengagemang måste man gå ett steg längre. Med engagemang menas fullständig lojalitet och hängivenhet mellan säljare och köpare. För säljarens del handlar det om att infria sina löften och fortsätta bry sig om kunden även om affären är avklarad. Precis som i ett äktenskap måste man fortsätta jobba med relationen för att den skall bestå och utvecklas. (Jolson, 1997)

## 2.2 Relationen mellan köpare och säljare

Cann (1998) skriver att tidigare forskning är överens om att det under vissa förutsättningar är en långvarig relation mellan köpare och säljare, som är den bästa vägen till framgång för den säljande firman. Även om detta kan sägas vara mer eller mindre allmän kännedom, så märks detta inte i praktiken. En anledning till detta kan enligt författaren vara att företag inte har tillräckligt god kännedom i hur de ska utveckla och behålla bra relationer till sina kunder. Därför presenterar Cann (1998) en modell som förklarar den relationsskapande processen. Denna process, som bygger på åtta punkter, börjar inom den egna organisationen och slutar utanför densamma med att köpare och säljare är överens om att upprätthålla en långvarig relation. (Cann, 1998) Den teori som Cann (1998) beskriver är i första hand utvecklad för marknadsföring av tjänster, men är ändå relevant som en del av teoretiska underlaget. Detta då det ofta handlar om ett utbyte av en mix av tjänster och produkter på industriella marknader. Nu följer en utförligare beskrivning av den av Cann (1998) beskrivna processen för utvecklingen av en relation mellan köpare och säljare.

### Aktiviteter inom den säljande organisationen

1. Fastställande av marknadsföringsmål
2. Definiera en serviceorienterad marknadsföringsstrategi
3. Fastställa nuvarande kultur
4. Avgöra överensstämmelse mellan strategi och kultur
5. Justera kulturen till att betona en kundorienterad filosofi

### Aktiviteter utanför den säljande organisationen

6. Implementera marknadsföringsstrategi
7. Umgås sällskapligt med kunden
8. Addera värde till relationen

Cann (1998) skriver att målet med dessa åtta steg är att det ska leda till kundtillfredsställelse, som sedan är grunden för en långsiktig relation mellan köpare och säljare. Som modellen visar måste ett företag fokusera på sig självt innan det kan bygga upp en framgångsrik relation med andra.

#### **Steg ett till tre: Sätta mål, definiera strategi och fastställa kultur**

Att definiera mål och strategi är enligt Cann (1998) grundläggande procedur för alla säljande företag. Steg tre handlar om att på något sätt ta reda på hur den nuvarande företagskulturen ser ut. Detta är något man måste känna till för att kunna implementera ett kundorienterat fokus som genomsyrar verksamheten.

#### **Steg fyra: Avgöra överensstämmelse mellan strategi och kultur**

Att företagets kultur och strategi inte överensstämmer kan leda till ouppnådda mål och bristande framgång. Desto bättre företagets strategi och kultur överensstämmer desto större är sannolikheten att en god relation mellan säljaren och köparen kan upprätthållas. (Cann, 1998)

#### **Steg fem: Att aktivera en kundserviceorienterad kultur**

Att fastställa ett kundorienterat arbetssätt kan, enligt Cann (1998) ligga till grund för att få det kundserviceorienterade tänkandet att genomsyra hela den säljande organisationen. Detta är

viktigt. Om ett säljande företag utger sig för att vara kundorienterat måste kunderna också kunna se att det stämmer i praktiken.

### **Steg sex: Implementera marknadsföringsstrategin**

När strategin och kulturen hos den säljande organisationen överensstämmer på ett bra sätt, så är det rätt tid att implementera marknadsföringsstrategin. I relationsbildandeprocessen sänder kundkontakten, vars beteende har påverkats av den serviceorienterade kulturen, signaler vidare till kunden. Dessa signaler visar enligt Cann (1998) på ett kundorienterat servicetänkande som förhoppningsvis faller kunden i smaken.

### **Steg sju: Umgås sällskapligt med kunden**

Hur säljaren och köparen uppfattar varandra på det personliga planet är av stor betydelse när det gäller utvecklingen av en relation. Att umgås på ett mera avspänt sätt kan, enligt Cann (1998), skapa en trevligare och mer förlåtande miljö. Om det utvecklas en starkare personlig relation mellan köpare och säljare ökar chanserna från båda håll att man skall vilja utveckla relationen företagen emellan.

### **Steg åtta: Addera värde till relationen**

När två partners har upplevt upprepade affärer som resulterat i tillfredställande resultat, rör sig relationen till en ny nivå. Cann (1998) tror dock inte att det räcker med det värdet som tillförs relationen genom upprepade affärer för att på allvara stärka relationen. Säljaren måste göra en större insats för att skapa en komfortabel atmosfär som bygger på förtroende. Ett sätt att göra detta är att som säljande företag delta fullt ut när det gäller implementeringen av nya produkter eller tjänster.

## **2.3 Team Selling**

Moon och Armstrong (1994) har i sin artikel tittat på tidigare forskning och också bedrivit egna studier inom team selling. Deras stora framsteg är dock att de har byggt upp ett sorts ramverk för fortsatt forskning och skapat en konceptualliserad modell som är lätt att förstå. Moon och Armstrong (1994) gör skillnad på två olika gruppammansättningar som de kallar Core Selling Team och Selling Center.

### **2.3.1 Core selling team**

Core selling team är en kundinriktad grupp vars huvudsakliga uppgift är att skapa och underhålla starka kundrelationer. Gruppen består av medlemmar från försäljningsorganisationen som har hand om en viss kund. Dessa personer är aktivt involverade i utvecklingen eller implementeringen av en försäljningsstrategi för den specifika kunden. Det finns med andra ord ett core selling team för varje kund för varje kund som den säljande organisationen betjänar. Teamet kan innehålla medlemmar från olika delar av den säljande organisationen. Det kan t ex vara folk på serviceavdelningen som jobbar mot samma kund som någon på försäljningsavdelningen. Den här gruppen stabil och ändras bara när arbetsuppgifterna ändras. En person kan också vara en del av flera olika core selling teams. (Moon & Armstrong, 1994)

En roll i ett selling team kan definieras som en att uppträda, bidra och förhålla sig till andra på ett visst sätt i sin arbetsroll. För att ett team ska fungera bra krävs det att varje teammedlem har full förståelse för sin roll och hur hans/hennes roll skall fungera tillsammans med de andra. Frånvaron av klart definierade roller och uppgifter är ofta orsaken till teamproblem. (Deeter-Schmelz & Ramsey, 1995) Deeter-Schmelz och Ramsey (1995) beskriver nedanstående roller i ett Selling team. De baserar detta på konceptet att ett team ska bestå av ett litet antal människor som besitter olika kunskaper och kompletterar varandra. Deeter-Schmelz och Ramsey (1995) definierar följande roller:

- **Teamledare** Den som är ansvarig för teamets handlingar och utan tvekan den viktigaste rollen i teamet. Teamledaren är den som har mest kontakt med ledningen och som skaffar information och godkännanden från högre instans. Jobbar i nära samarbete med den som är intern koordinator, säljare och även med den som är kundservicerepresentant. Teamledaren kan också i vissa fall ha direktkontakt med ledaren för kundens inköpsteam för att säkerställa att kundens behov tillgodoses.
- **Säljare** Säljaren är den som i första hand har direkt kontakt med kunden. Denne tar emot information om kunden som kommer från andra i teamet. Säljaren är också en viktig källa för extern information som kan gälla t ex marknaden eller konkurrenter.
- **Intern koordinator** Den interna koordinatören är ansvarig för det utökade selling teamet. Arbetar nära ledare, säljare, kundservicerepresentant och andra relevanta funktioner som av olika anledningar kan vara inblandade. T ex teknisk expertis
- **Kundservicerepresentant** Kundservicerepresentanten är ansvarig för installationer, underhåll och annan kundservice. Samspekar både med andra inom selling teamet och med köparens representanter.
- **Utökat selling team** Till gruppen utökat selling team räknas resurser som anses nödvändiga vid just detta tillfälle. Det kan handla om t ex teknisk expertis som ska se till att man får rätt tekniska specifikationer som uppfyller kundens krav. Här kan finnas olika typer av människor som sitter inne på information som anses nödvändig i processen med kunden.

### 2.3.2 Selling center

Selling center är enligt Moon och Armstrong (1994) transaktionsinriktad grupp som skapas för att ta tillvara på en möjlig försäljningssituation. Selling center består av de människor från försäljarens sida som är involverad i en specifik försäljningssituation. Att vara involverad behöver inte betyda att personen har någon direkt kundkontakt. Det vill säga ett selling center existerar för varje försäljningssituation där den säljande organisationen är aktiv. Medlemskapet är flytande. Människor kommer och går i gruppen allt eftersom deras del i försäljningsprocessen är avklarad. Moon och Armstrong (1994) visade också med sina studier att medlemmarna i ett selling center kan komma att spela vissa identifierbara roller. Dessa roller har alla sin motsvarighet i de roller som återfinns i köpande organisationer. Följande roller är de som Moon och Armstrong (1994) identifierat och beskrivit:

- **Initiativtagare** Initiativtagaren är den personen som först identifierar en försäljningsmöjlighet, tar kontakt med någon annan på den säljande sidan och därigenom sätter igång skapandet av ett selling team.
- **Koordinator** För att handla effektivt inför en försäljningsmöjlighet skapades rollen koordinator för att säkerhetsställa att alla medlemmar i selling team arbetar effektivt tillsammans
- **Resurs/källa** Dessa medlemmar har till uppgift att förse övriga medlemmar i selling team och/eller kunden med information och expertis.
- **Godkännare** Rollen som godkännare handlar om att gå igenom andras arbete och godkänna detta eller komma med förslag till förbättringar.
- **Genomförare** Den här rollen upptäcktes bland de individer som bidrar till att försäljningsmålen uppfylls medan de utför sina vanliga arbetsuppgifter. Moon och Armstrong (1994) kallar de personer som innehar den här rollen för genomförare.

### 2.3.3 Interaktion mellan core selling team och selling center

Core selling team initierar och koordinerar arbetsinsatserna som utförs av selling center. Eftersom det är core selling team som utvecklar försäljningsstrategin, och är det också de som måste identifiera de mest attraktiva försäljningsmöjligheterna och de personer som är involverade på inköparens sida. Trots att huvudfokus hos core selling team ligger hos kunden och selling center är mer fokuserat på transaktionen, så kommer respektive grupps arbete påverka även den andra gruppen. I praktiken kan det mycket väl vara så att de här grupperna överlappar varandra, då det inte finns någon hårddragen gräns mellan dem två. (Moon & Armstrong, 1994) En jämförelse mellan core selling team och selling center kan ses i tabell 2.4 nedan.

Tabell 2..5: Multipersonell försäljning, jämförande tabell

Core Selling Team	Selling Center
Relativt permanent, kunfokuserad grupp	Relativt tillfällig, transaktionsfokuserad grupp
Medlemskap avgörs genom tilldelade arbetsuppgifter gentemot en specifik kund	Medlemskap avgörs genom inblandning i en försäljningstransaktion rörande särskild produkt eller service
Ett team per inköpsenhet	Ett selling center per försäljningstillfälle
Relativt stabilt medlemskap	Väldigt flytande medlemskap
Utformningen av teamet och dess egenskapet beror på egenskaperna hos den inköpande organisationen	Centrets utformning beror på karaktären hos försäljningsmöjligheten
Uppdraget är strategiskt med avseende på den inköpande organisationen	Uppdraget är taktiskt med avseende på försäljningsmöjligheten

Källa: Moon och Armstrong, 1994 s23

## 2.4 Karaktäristiska drag hos små och medelstora företag

Som nämdes i kapitel ett kommer i detta arbete EU's definition på vad som är ett litet eller medelstort företag att användas. De företag som enligt denna definition omfattas av begreppet har färre än 250 anställda och en årlig omsättning som inte överstiger 50 miljoner euro. De får inte heller ha en årlig balansomslutning som överstiger 43 miljoner euro. (EU-upplysningen, 2005)

Burns (2001) beskriver i ett antal punkter några av de karaktäristiska drag som skiljer de små företagen mot de stora. Han är noga med att påpeka att små företag på intet sätt är några nerskalade varianter på de stora. Dessa punkter listas här nedan:

- **Kapitalbrist** Mindre företag har inte alls samma möjlighet som större när det gäller att få fram kapital. Detta är något som är av strategisk betydelse. Detta begränsar deras möjligheter till dyra annons- och PR-kampanjer. Detta leder till att de har lättare för att investera tid än pengar och de bygger ofta upp nära relationer till nuvarande och potentiella kunder. Kapitalbristen betyder också att investeringar måste ha en snabb pay-off tid, det vill säga, en investering måste betala sig relativt snabbt. Detta gör att beslut tenderar att fokusera på kortsiktig planering.
- **Oftast på bara en marknad** Mindre företag finns oftast bara på en marknad, eller har en begränsad mängd produkter eller service som de erbjuder. Detta gör att de har färre strategiska beslut att fatta. Detta gör det dock svårare för ett litet företag att sprida sina risker.
- **Beroende av ett fåtal kunder** De flesta mindre företag är ofta starkt beroende av ett mindre antal kunder. Detta gör att de är väldigt sårbara vid förlust av någon av dessa.
- **Skalekonomi** Företag som inte tillhör de stora har svårt att komma upp i tillverkningsvolymerna som låter dem få skalekonomiska fördelar. Många böcker som skrivs om företagsekonomi skrivs utifrån stora företags perspektiv. Många råd i dessa kan vara sunda. Men för ett stort antal företag gäller helt andra förutsättningar. (Burns, 2001)

Barrow (1998) förklarar också han i ett par punkter vad som är typiskt för små företag.

- **Förmåga att reagera på förändringar** På grund av att de är små och har väldigt begränsade resurser så måste företagen i den här kategorin vara snabba när det gäller att ställa om sig, när förutsättningarna på marknaden ändras.
- **Innovatörer** Små företag spelar en avgörande roll när det gäller skapandet av ny teknik och nya produkter. När stora företag kommer med nya produkter är det vanligt att dessa härstammar från förbättringar och förändringar av redan existerande produkter. Mindre organisationer har en förmåga att komma med mer oväntade nyheter när det gäller produktutveckling. Mindre företag verkar uppmuntra innovationstänkande genom att deras mindre restriktiva organisationer ger mer utrymme för individuella initiativ.

- **Arbetskapande** Barrow (1998) tar här upp ett flertal undersökningar som visar betydelsen av små företag när det gäller skapandet av nya jobb i samhället. Resultatet av undersökningarna pekar mot att de små företagens bidragande till arbetskapandet är stabilt och varierar mindre över tiden, än bidragen från de större företagen. Detta betyder naturligtvis inte att de små företagen skulle vara immuna mot tillbakagångar i konjunkturen.  
(Barrow, 1998)

## 3 Forskningsfrågor och Referensram

Som redan klargjorts i kapitel ett så är syftet med arbetet **att få en bättre förståelse för hur arbetet med personlig försäljning kan beskrivas i små och medelstora företag**. För att kunna nå syftet delas problemet upp i mindre delar, så kallade forskningsfrågor, som tillsammans bidrar till att nå arbetets syfte. Efter forskningsfrågorna kommer en referensram som baseras på forskningsfrågorna och teorierna i kapitel två att presenteras.

### 3.1 Forskningsfrågor

Efter teorigenomgången står det klart att den personliga försäljningsprocessen ger en bra utgångspunkt för beskrivning av arbetet med personlig försäljning i små och medelstora företag. Med försäljningsprocessen menas enligt Dwyer et al (2000) den sekvens av steg som den säljande organisationen fortskrider via i en försäljningssituation. Denna process sträcker sig ända från någon slags identifiering av en tänkbar kund, till upprätthållandet av en god kundrelation. Detta leder till formuleringen av den första forskningsfrågan:

- Hur kan den personliga försäljningsprocessen hos små och medelstora företag beskrivas?

För att få en mer heltäckande bild av hur försäljningen i små och medelstora företag ser ut, är det också nödvändigt att titta på vilka personer som är inblandade och vilka roller dessa personer har. Det är nu för tiden inte alls ovanligt att det är flera olika människor involverade i det försäljningsarbete som bedrivs av en säljande organisation. (Moon & Armstrong, 1994) Inte minst försäljningen inom industriella marknader ställer krav på samarbeten inom den säljande organisationen (Persson, 1995). Moon och Armstrong (1994) skriver att denna samverkan kan beskrivas med någon typ av försäljningsteam i vilka återkommande roller kan identifieras. Detta leder till formuleringen av den andra forskningsfrågan:

- Vilka roller och uppgifter kan identifieras i den personliga försäljningsprocessen hos små och medelstora företag?

### 3.2 Referensram och operationalisering

En referensram kommer här att tas fram baserad på forskningsfrågorna ovan och teorierna i kapitel två. Meningen med referensramen är att förklara vad som ska studeras. Därefter förklaras hur resultatet av forskningsfrågorna ska mätas genom att begreppen konceptualiseras.

#### 3.2.1 Försäljningsprocessen

Försäljningsprocessen som Dubinsky presenterade 1980/81 är en av de mest använda teorierna inom personlig försäljning. (Moncrief & Marshall, 2005) För att kunna svara på den första forskningsfrågan kommer dock den nyare så kallade utvecklade försäljningsprocessen utvecklad av Moncrief och Marshall (2005) att användas. Den är modernare och innehåller ett tydligare fokus på säljarens samarbete med och relation till kunden, vilket är faktorer som har



lyfts fram under problemdiskussionen. Den utvecklade försäljningsprocessen beskriver personlig försäljning i de sju stegen nedan. Modellen finns utförligare beskriven i kapitel två.

1. Finna, behålla och avveckla kunder
2. Kunskaps- och databashantering
3. Vårdande av relation
4. Marknadsföring av produkten
5. Problemlösning
6. Öka värde och tillfredställa behov
7. Underhållande av kundrelation

På vilket sätt begreppet försäljningsprocess har operationaliserats i den här studien kan ses i tabellen nedan.

**Tabell 3.1: Konceptualisering och operationalisering av försäljningsprocessen**

Område	Koncept	Konceptualisering	Operationalisering
Försäljning	Försäljningsprocessen	Process som består av en dialog med en tänkbar kund. Den innehåller stegen finna, behålla och avveckla kunder, kunskaps- och databashantering, vårdande av relation, marknadsföring av produkten, problemlösning, öka värde och tillfredställa behov och underhållande av kundrelation	Beskrivning av de aktiviteter som sker från steget finna, behålla och avveckla kunder till underhållandet av kundrelation

### 3.2.2 Roller och uppgifter inom försäljningsprocessen

För att ge en teoretisk grund till frågan om roller och uppgifter inom försäljningsprocessen används Moon och Armstrong's (1994) teorier om multipersonell försäljning. Dessa teorier behandlar core selling team och selling center. Moon och Armstrong (1994) beskriver core selling team som en kundfokuserad grupp som verkar mot en specifik kund Selling center däremot beskrivs av författarna som en transaktionsfokuserad grupp som skapas för att ta tillvara på en specifik försäljningssituation. Jag utgår också ifrån de teorier om de ingående rollerna i core selling team och selling center som presenterats av Deeter-Schmelz och Ramsey (1995) och Moon och Armstrong (1994). En ingående beskrivning av rollerna inom försäljning och samverkan mellan core selling team och selling center finns att hitta i kapitel två. Tabell 3.2 (sid 21) visar konceptualisering och operationalisering av begreppen och rollerna inom multipersonell försäljning.

Tabell 3.2: *Konceptualisering och operationalisering av multipersonell försäljning*

Område	Koncept	Konceptualisering	Operationalisering
Multipersonell försäljning	Core selling team	Kundfokuserad grupp vars utformning beror på egenskaperna hos den inköpande organisationen.	Identifiering av den kundfokuserade gruppen involverad i försäljningsarbetet.
	Selling center	Transaktionsfokuserad grupp som skapas inom en säljande organisation för att ta tillvara på en specifik försäljningssituation	Identifiering av den transaktionsfokuserade gruppen inom den säljande organisationen som skapats för att ta tillvara på en specifik försäljningssituation
Core selling team	Teamledare	Den person som är ansvarig för teamets handlingar. Den som skaffar information och godkännande från högre instans	Identifiering av personen som är ansvarig för teamets handlingar och skaffar information och godkännande från högre instans
	Säljare	Den person som i första hand har direkt kontakt med kunden.	Identifiering av den/de person/personer som har den direkta kundkontakten
	Intern koordinator	Den person som är ansvarig för det utökade selling teamet. Koordinerar genom att arbeta nära de andra i teamet.	Identifiering av den person som är ansvarig för det utökade selling teamet.
	Kundservice-representant	Den person som är ansvarig för installationer, underhåll och annan kundservice.	Identifiering av den person som är ansvarig för installationer, underhåll och annan kundservice.
	Utökat selling team	De personer som innehar information nödvändig vid ett speciellt tillfälle, t ex teknisk expertis	Identifiering av de personer som innehar information vid ett specifikt tillfälle.
Selling center	Initiativtagare	Den person som identifierar en försäljningsmöjlighet och sätter igång skapandet av ett selling team.	Identifiering av personen/personerna som identifierar försäljningsmöjligheter och sätter igång skapandet av ett selling team
	Koordinator	Den person som ser till att alla inom ett selling team arbetar effektivt tillsammans	Identifiering av personen/personerna som fungerar som koordinator
	Resurs/källa	Person vars uppgift är att förse övriga medlemmar i selling team och/eller kunden med information och expertis	Identifiering av personer som förser övriga medlemmar i selling team och/eller kunden med information och expertis
	Godkännare	Person som går igenom det arbete som utförts av andra och godkänner det eller ger förslag till förändringar	Identifiering av den/de person/personer som godkänner andras arbete eller ger förslag till förändringar
	Genomförare	Person som bidrar till att uppfylla försäljningsmålen genom att utföra sina	Identifiering av den/de person/personer som genom att utföra sina

### 3 Forskningsfrågor och Referensram

---

		vanliga arbetsuppgifter	vanliga arbetsuppgifter bidrar till att uppfylla försäljningsmålen
--	--	-------------------------	--

## 4 Metod

Det här kapitlet kommer att beskriva och motivera de metodval som gjorts under den här studien. Kapitlet innehåller också en diskussion om metodproblem och vad som gjorts för att minimera dessa.

### 4.1 Forskningsansats

Här kommer de två begreppen kvalitativ ansats och kvantitativ ansats att diskuteras. Gunnarsson (2002) skriver att valet av kvalitativ eller kvantitativ ansats handlar om att ha olika synsätt, olika sätt att se på sin omgivning. Det ena synsätten är en holistisk världsbild, där helheten är viktigare än de ingående delarna. Enligt detta synsätt fås felaktiga resultat om man avgränsar en del av verkligheten och studerar bara den. Inom denna uppfattning hittar vi traditionellt sätt de som bedriver kvalitativa studier. Bengtsson och Bengtsson (1995) skriver att det viktigaste för den som jobbar med en kvalitativ ansats är att försöka analysera och förstå helheten.

Den raka motpolen till den holistiska världsbilden är enligt Gunnarsson (2002) den atomistiska, som grundar sig i att helheten inte är nåt annat än summan av de ingående delarna. Här hittar vi de som bedriver kvantitativa studier. Gunnarsson (2002) skriver att de kvantitativa studierna ofta syftar till att bevisa, kontrollera, beskriva eller mäta, istället för att försöka erhålla en djupare förståelse. Vidare påstås den kvantitativa forskaren ofta studera kausala samband. Resultaten från en kvantitativ studie är ofta generaliserbara. (Gunnarsson, 2002)

Syftet med arbetet var **att få en bättre förståelse för hur arbetet med personlig försäljning kan beskrivas i små och medelstora företag**. Eftersom det här arbetet syftar till att få en bättre och djupare förståelse för helheten i det personliga försäljningsarbetet och inte syftar till att bevisa, mäta eller kontrollera något kan det här arbetet klassificeras som ett kvalitativt arbete. Det har inte heller varit något mål med arbetet att få fram generaliserbara resultat.

### 4.2 Undersökningsansats

Empiriska studier utförs i huvudsak som experiment, survey eller fallstudier. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997) Nedan följer en beskrivning av dessa undersökningsansatser.

**Experiment.** Renodlade experiment strävar efter att fastställa kausala samband. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997) Det är inte alltför svårt att planera experiment när det rör sig om mätbara företeelser. Det kan vara en lämplig metod om man till exempel vill mäta effekten av en förändring. Man kan då använda sig av två kontrollgrupper där den ena behåller ursprungliga förutsättningar, och den andra står under påverkan av förändringen som man vill se effekten av. (Bell, 1987) Eriksson och Wiedersheim-Paul (1997) listar följande punkter som utmärkande för ett experiment.

- Deltagarna fördelas slumpmässigt på olika behandlingar. Den grupp som inte utsätts för någon påverkan kallas kontrollgrupp.

- De betingelser som omger experimentet skall vara under kontroll, så att oberoende variabler inte kan påverka resultatet.
- Experimentet är möjligt att upprepa så många gånger som önskas.
- De som är inblandade i försöket vet inte vilka som fått vilken behandling/påverkan.

**Survey.** När en survey görs är syftet att samla information som genom analyser kan användas för att få fram mönster och göra jämförelser. (Bell, 1987) Bell (1987) för fram en opinionsundersökning som ett typiskt exempel på en survey. Samma frågor ställs till ett urval av en population, under så lika förutsättningar som möjligt. Det är viktigt för att kunna dra slutsatser och presentera resultatet som representativt för populationen i sin helhet. Survey-metoden har naturligtvis också sina bekymmer. Mycket tid får läggas ner på att säkerställa att urvalet är representativt för den population som är av intresse. Att formulera frågor är inte heller så lätt som det vid första anblicken kan verka. Survey undersökningar är användbara för att få svar på frågor som rör hur, vad, var och när, men det kan vara svårare att besvara frågor som varför. Orsaksrelationer kan sällan påvisas med hjälp av en survey. (Bell, 1987)

**Fallstudier.** Fallstudier innebär enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul (1997) att man studerar ett fåtal objekt i en mängd avseenden. Bell (1987) skriver att fallstudier kan vara lämpliga för vissa forskare då de ger en möjlighet att på djupet studera en del av ett problem under en begränsad tid. Styrkan hos en fallstudie är att den ger forskaren goda möjligheter att koncentrera sig på en speciell företeelse och försöka få fram de faktorer som har inverkan på denna. De som vill framhäva något negativt med fallstudier brukar påpeka att det normalt inte går att generalisera resultaten från fallundersökningar och ifrågasätter också värdet i att studera en enda händelse eller företeelse. Yin (1989) skriver att när fallstudierna innehåller mer än ett enda fall kallas det för multipla fallstudier. Den stora fördelen med multipla fallstudier är enligt Yin (1989) att detta sätt att arbeta tillåter att jämförelser görs mellan de olika fallen.

Enligt Yin (1989) är de olika undersökningsansatserna olika väl lämpade för olika situationer. Valet av undersökningsansats är viktigt om man ska nå ett tillfredställande resultat med sitt arbete. Nedan följer en tabell som sammanfattande beskriver i vilka situationer som respektive undersökningsansats kan vara lämplig.

**Tabell 4.1: Lämpliga situationer för olika undersökningsansatser**

Undersökningsansats	Typ av forskningsfrågor	Kräver kontroll över händelser?	Fokuserar på samtida händelser?
Experiment	Hur. Varför	Ja	Ja
Survey	Varför, vad, var, hur många, hur mycket	Nej	Ja
Arkivundersökning	Varför, vad, var, hur många, hur mycket	Nej	Ja/nej
Historia	Hur, varför	Nej	Nej
Fallstudie	Hur, varför	Nej	Ja

Källa: Yin, 1989 s.17

I detta arbete användes multipla fallstudier då denna undersökningsansats var mest lämplig med tanke på arbetets syfte och forskningsfrågorna. Detta val grundas på att båda

forskningsfrågor är hur-frågor som fokuserar på samtida händelser. Ett experiment var aldrig aktuellt, då det inte skulle vara möjligt att på det sättet komma i närheten av ett svar på mina frågor. Detta beror mest på att experiment lämpar sig när det gäller klart mätbara företeelser (Bell, 1987), och i det här fallet så var målet att beskriva något. En survey hade säkert kunna ge vissa användbara svar, men skulle ha gett en sämre möjlighet att undersöka på djupet.

#### 4.2.1 Val fallstudieföretag

Enligt Zikmund (2000) finns det två dominerande tekniker för att välja ut passande undersökningsobjekt till en studie. Sannolikhetsurval bygger på att man på förhand ger varje ingående objekt i en population en känd sannolikhet att bli utvald, medan man i den andra tekniken, icke-sannolikhetsurval inte känner till sannolikheten att ett visst objekt blir utvalt. Sannolikhetsurval används främst i större surveyundersökningar. I det här fallet gjordes valet av fallstudieföretag inte som ett sannolikhetsurval. För att vara intressanta för den här studien krävdes att företagen uppfyllde tre krav. De skulle vara inom samma bransch för att öka möjligheterna att göra meningsfulla jämförelser företagen emellan. Företagen skulle tillhöra segmenten små och medelstora företag enligt den definition som gjorts i kapitel ett. Det tredje kravet var att företagen skulle finnas inom ett rimligt geografiskt avstånd, då möjligheten att genomföra intervjuer skulle finnas utan att detta innebar en stor ekonomisk kostnad. Tidigare kontakter gjorde det till ett enkelt val att genomföra mina fallstudier på företag inom den norrländska livsmedelsindustrin. Efter att ha varit i kontakt med ett flertal företag inom samarbetet matproducenterna i Norr, så föll valet på fyra företag. Dessa fyra företag presenteras kortfattat nedan.

**Tabell 4.2** Kortfattad presentation av fallstudieföretagen

Fallstudieföretag	Kortfattad presentation
Jonssons Chips	Företag i Långträsk med sex stycken anställda och en omsättning på cirka sex miljoner. Huvudsaklig produkter: mandelpotatischips
Bergnäsets Bageri	Företag i Luleå med sex stycken anställda och en omsättning på cirka 5 miljoner. Huvudsakliga produkter: matbröd
Polarica	Företag i Haparanda med cirka 270 anställda och en omsättning på cirka 500 miljoner. Huvudsakliga produkter: bär och vilt
Piteortens Chark	Företag i Piteå med 23 anställda och en omsättning på cirka 33 miljoner. Huvudsakliga produkter: charkprodukter

### 4.3 Datainsamlingsmetoder

Nedan följer en beskrivning av olika datainsamlingsmetoder samt en presentation av vilka insamlingsmetoder som använts i detta arbete. Dessa datainsamlingsmetoder kan delas upp i så kallade sekundärdata och primärdata.

#### 4.3.1 Sekundärdata

Data som redan existerar brukar kallas enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul (1997) för sekundärdata, då de samlats in av någon annan vid ett tidigare tillfälle och för något annat ändamål. Eftersom det vanligen är både enklare och billigare att använda sig av uppgifter som redan finns utnyttjas i regel sekundärdata i första hand. Problem som kan uppstå med sekundära data är svårigheter med att finna data som är relevant, samt att det kan vara svårt att värdera kvaliteten hos de data man finner. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997) Sekundära data kan man få fram på olika sätt. De kan finnas i tryckt form, eller som bilder eller inspelade ljud eller videosekvenser. Arbetet med att söka och gå igenom sekundära data kallas för skrivbordundersökning. (Bengtsson & Bengtsson, 1995)

Sekundärdata användes i form av företagets hemsidor för att bilda en uppfattning deras verksamhet.

#### 4.3.2 Primärdata

Till gruppen primärdata räknas det material som anskaffats för just den egna undersökningen. (Bengtsson & Bengtsson, 1995) Primärdata kan samlas in på olika sätt till exempel genom besöksintervjuer, telefonintervjuer, enkäter eller genom direkt observation. (Dahmström, 1996)

**Besöksintervjuer** används ofta vid stora och omfattande undersökningar och beskrivs av Dahmström (1996) som en dyrbar metod som ibland är nödvändig för att få utförliga svar med tillräckligt hög kvalitet. Bland fördelarna med en besöksintervju nämns av Eriksson och Wiedersheim-Paul (1997) möjligheten att ställa komplicerade frågor, möjligheten till följdfrågor och att man kan se till att få en kontrollerad intervjusituation. Dahmström (1996) Påpekar att en klar fördel med besöksintervjuer är att det är lättare att få svar på så kallade öppna frågor, där svarsalternativ saknas och svaret helt skall formuleras av respondenten. Till nackdelarna märks det faktum att det ofta kan vara höga kostnader i samband med resor, intervjuaren och den som blir intervjuad kan påverka varandra och det faktum att det inte går lika fort som till exempel en telefonintervju. Detta kan i sin tid leda till att det kan vara svårt att få en intervjutid. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997)

**Telefonintervjuer** delar enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul (1997) vissa för- och nackdelar med besöksintervjuer. Det finns dock vissa skillnader. Det går inte lika bra att ställa alltför komplicerade frågor via telefon. Kostnaden för en telefonintervju är lägre och den går i regel fortare att genomföra. Viktigt är att man som intervjuare har kvar möjligheten att ställa följdfrågor även i en telefonintervju. Dahmström (1996) påpekar också att en telefonintervju inte bör vara för lång, vilket inte gör metoden lämplig om man har alltför många frågor.

**Enkäter** är ett billigt sätt att ställa frågor, men de har, som Eriksson och Wiedersheim-Paul (1997) påpekar också vissa brister. Svarssituationen är okontrollerad, vilket betyder att man inte med säkerhet kan veta vem som svarat på enkäten eller i vilken situation denne befann sig. En annan nackdel är att det kan vara svårt att på ett bra sätt ställa följdfrågor. Bland nackdelarna nämns också risken för stora bortfall och svårigheten att få utförliga svar på öppna frågor. (Dahmström, 1996) Bland fördelarna med att skicka ut en enkät bör nämnas möjligheten att nå många respondenter och avsaknaden av påverkan mellan intervjuare och respondent. Möjligheten till garanterad anonymitet kan också göra metoden lämplig då man vill ställa känsliga frågor. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997; Dahmström, 1996)

**Direkt observation** är en annan insamlingsmetod. Exempel på denna metod skulle kunna vara olika typer av räkningar. Det kan vara alltifrån antalet bilar som passerar en korsning till antalet besökande i en butik. Direkta observationer kan ske öppet, så att respondenten i princip vet om att denne är iakttagen, eller indirekt, utan respondentens insikt. (Dahmström, 1996) En direkt observation kan vara en tillförlitlig metod, men har vissa problem. Att man är bekant med miljön eller de människor man ska studera kan påverka objektiviteten. Även om en observatör är icke deltagande kan dennes närvaro påverka beteendet hos det som skall observeras. (Bell, 1987) Ett annat problem kan vara det som Dahmström (1996) framhåller. En observatör kan bara hinna med ett visst antal observationer åt gången. Detta kan en kvalitét på datamaterialet som varierar över tiden om inte händelsen som ska observeras inträffar periodiskt.

Observationer och intervjuer tillhör de datainsamlingsmetoder som oftast kommer till användning under en fallstudie, men inga metoder behöver vara helt uteslutna. (Bell, 1987)

I detta arbete valdes användandet besöksintervjuer för att finna de data som var nödvändiga för att kunna svara på forskningsfrågorna. Intervjuer genomfördes med de personer som av respektive företags kontaktpersoner ansågs bäst kvalificerade att svara på mina frågor. Med kontaktperson avses den person som jag först fick tala med efter att ha ringt till respektive företags växel och talat om mitt ärende. För att säkerställa att ett korrekt val av intervjuperson kunde göras, informerades respektive företag om vad frågorna handlade om. Detta gjordes för att ge företagen en möjlighet, inte bara att se till att rätt person intervjuades utan också ge förutsättningar för att svaren i lugn och ro skulle förberedas. Detta för att på bästa sätt spegla de verkliga förhållandena. Eriksson och Wiedersheim-Paul (1997) skriver att intervjuer kan användas för komplicerade frågor, särskilt om intervjupersonen fått frågorna i förväg. På Jonssons Chips genomfördes intervjun med den som var marknadsansvarig på företaget. I de övriga fallen genomfördes intervjuerna med respektive företags VD.

Besöksintervjuerna spelades in med hjälp av en diktafon. Detta gjordes huvudsakligen av två skäl. Den främsta anledningen var att säkerställa att möjligheten att återigen höra respondenternas svar var möjlig. Den andra anledningen var att nå ett bra flyt under intervjuerna. Det skulle annars ha krävts längre pauser för att hinna skriva ner respondenternas svar på ett sätt som sedan inte riskerade att misstolkas. Respondenterna meddelades naturligtvis om att de blev inspelade och fick ge sitt samtycke till detta. Intervjuerna följde en intervjuguide som tagits fram för att intervjuerna skulle ge ett så tillfredställande resultat som möjligt. Intervjuguiden finns som bilaga till detta arbete. Tiden för de olika intervjuerna varierade från 25-65 minuter.



## 4.4 Tillvägagångssätt vid analys och presentation av data

Efter att har presenterat de empiriska data som samlats in analyserades dessa. Analysarbetet inleddes med att jämföra det insamlade materialet från intervjuerna med de relevanta teorierna. Denna jämförelse uppdagade både likheter och skillnader mellan empiri och den teoretiska referensramen. Detta sätt att analysera kallas within-case analysis. (Yin, 1989) Därefter genomfördes också det som Yin (1989) kallar för cross-case analysis. Syftet med denna var att uppdaga likheter och skillnader mellan de olika fallen. Analysen presenterades sedan i samma ordning som empirin för att arbetet skulle bli logiskt och resonemangen lätta att följa. Först presenterades den analys som gjorts gentemot befintlig teori, därefter presenterades den, mellan de olika fallen, jämförande analysen.

## 4.5 Metodproblem

Här kommer begreppen validitet och reliabilitet att tas upp, då dessa är centrala för om en undersökning av något slag kan uppfattas som trovärdig eller inte. Vad som gjorts för att få en så hög validitet och reliabilitet som möjligt kommer också att gås igenom.

### 4.5.1 Validitet

Eriksson och Wiedersheim-Paul (1997) definierar validitet som ett mätinstruments förmåga att mäta det som man avser att det ska mäta. Det kan vara svårt att mäta vilken nivå av validitet som nås med sin undersökning. För att öka validiteten hos till exempel ett frågeformulär, så måste man titta på det med kritiska ögon. Det är också en bra idé att ta hjälp av kollegor eller proppersoner för att kolla att de uppfattar frågeställningarna på det sätt som de var tänkta. (Bell, 1987)

För att nå en så hög validitet som möjligt i min undersökning gick min handledare och en kollega vid Luleå Tekniska Universitetet igenom intervjuguiden och kom med synpunkter på hur frågorna formulerats. Detta gjordes för att få en uppfattning om frågorna uppfattades på det sätt som var avsikten. Målet med detta var att kunna formulera mina frågor på ett sätt som minimerade risken av missuppfattningar bland respondenterna. Valet av besöksintervjuer gav också respondenterna möjligheten att ställa frågor om de tyckte att någon fråga formulerats så flera tolkningar var möjliga. Det gav mig också möjligheten att ställa följdfrågor och att be om ytterligare förklaringar.

### 4.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet är enligt Bell (1987) ett mått på i vilken utsträckning ett instrument eller tillvägagångssätt ger samma utslag vid olika tillfällen, om omständigheterna i övrigt är lika. Reliabiliteten kan testas genom att göra samma test en tid efter det första testet och jämföra resultaten.

Reliabiliteten ökades genom att minimera risken av påverkan från tex stress. Stress hos respondenten kulle ha kunnat ge ett missvisande resultat. Därför gavs respondenterna möjlighet att i stor utsträckning välja tid för intervjuerna. Respondenterna fick i förväg veta

vad intervjuerna i stort skulle handla om och en uppskattning av tidsåtgång gjordes för att hitta ett så bra tillfälle som möjligt. Ett annat faktum som bör ha bidragit till en ökad reliabilitet är att intervjuerna gjordes personligen och det var lätt att kontrollera så att så få störande moment som möjligt påverkade interaktionen mellan den intervjuade och intervjuaren. Det faktum att denna studies upplägg och tillvägagångssätt är noggrant dokumenterat ökar ytterligare möjligheterna att vid ett senare tillfälle göra om undersökningen och få ett jämförbart resultat.

## 5 Empiriska data

I detta kapitel kommer de empiriska data som samlats in via företagens hemsidor och intervjuer med nyckelpersoner på respektive företag att presenteras. Varje företag kommer att presenteras för sig, och presentationen av respektive företag inleds av en kortare bakgrundsbeskrivning av företaget och dess verksamhet. Därefter beskrivs företagets försäljningsprocess. Respektive företagspresentation avslutas sedan med att de roller och uppgifter som förekommer i försäljningsarbetet presenteras.

### 5.1 Fall ett – Jonssons Chips

Här kommer att presenteras de data som samlats in om Jonssons Chips. Dessa data har samlats in via företagets hemsida och via en personlig intervju med företagets marknadsansvarige. Han har varit med sedan chipstillverkningen startade 1996 och är en av företagets stora drivkrafter.

#### 5.1.1 Grundläggande fakta och bakgrund

På gården i Långträsk, där Jonssons Chips är beläget, har potatis odlats ända sedan 50-talet. Att tillverka chips av mandelpotatisen har man gjort sedan 1996. Chipsen som man tillverkar är så kallade cattlechips. Detta innebär att potatisarna rengörs, skivas och sedan friteras med skalet kvar. Detta ger en knaprig produkt med mycket smak och en relativt låg fetthalt. Dessa chips utgör företagets huvudprodukt. Tillverkningen sker inte på gården utan via ett annat företag. Potatisen odlas dock i Långträsk och företaget har här sitt huvudkontor. Jonssons Chips har en årlig omsättning på cirka 3 miljoner kr och de har sex stycken anställda.

#### 5.1.2 Personlig försäljningsprocess

Här kommer att den personliga försäljningsprocessen hos Jonssons Chips och deras syn på personlig försäljning att beskrivas. Den personliga kontakten med kunden beskrivs av företagets representant som mycket viktig. Företaget eftersträvar att upprätthålla en god och personlig relation till sina kunder. Kunden skall känna att de betyder något. Den övergripande planeringen av företagets säljaktiviteter sköts av företagets marknadsansvarige. Planeringen diskuteras och utformas sedan vidare på planeringsmöten tillsammans med säljarna. När Jonssons Chips marknadsansvarige ombads att beskriva försäljningsprocessen stod det ganska snart klart att försäljningsprocessens utseende kan variera kraftigt från försäljningssituation till försäljningssituation. Nedan följer ett typexempel på hur det kan se ut då företaget på eget initiativ säljer mot en ny kund.

- **Planering** Planering av företagets försäljningsaktiviteter. I detta steg ingår att bestämma vilka kunder som man ska inrikta sig mot. Det sker dock ingen stenhård detaljstyrning av säljarnas arbete, utan det rör sig om en övergripande planering.
- **Utskick till kunden** Detta utskick kan innehålla information om produkten, tidningsartiklar där produkten omnämns och någon typ av varuprov. Detta sätt att

presentera sig för en potentiell kund, har framförallt använts på marknader där produkten inte är ett sedan tidigare känt varumärke.

- **Telefonkontakt med kunden** Om det inte gjorts något utskick till kunden, kan detta vara den första kontakten med kunden. Telefonkontakten förekommer dock ofta även om utskick har gjorts. På vissa marknader har det visat sig att om man ska få någon tid att träffa kunden är det ett måste att via telefon boka tid för ett säljbesök. Risken är annars stor att man inte får chansen att alls träffa den man borde när man kommer till en potentiell kund. Det förekommer dock också fall då säljbesöket sker mer på chans och inte har bokats i förtid. Besök görs ibland helt improviserat när man ändå har vägarna förbi. Detta gäller framförallt mindre servicebutiker som till exempel bensinstationer.
- **Besök hos kunden** Kundbesöket är ett tillfälle att presentera produkten för kunden och övertyga kunden om att han/hon kan vinna på att köpa produkten. Kundbesöket är enligt företagets marknadsansvariga en viktig del i att bygga upp en relation till kunden.
- **Leverans och eventuell butiksdemonstration** Om kunden bestämmer sig för att köpa produkten, så är leverans nästa steg i försäljningsprocessen. För att hjälpa kunden att komma igång med försäljningen försöker Jonssons Chips, i de fall det går att ordna, anordna en butiksdemonstration hos den nya kunden. Syftet med detta är att visa välvilja mot kunden och visa att kunden är viktig. Man tror också att det är en god draghjälp för att kunden ska få en bra start i sin försäljning till slutkonsumenten, samtidigt som man får chansen att träffa de som äter chipsen och få direkta synpunkter och feedback. Butiksdemonstrationen kan kombineras med ett nedsatt pris för både återförsäljare och slutkonsument.
- **Uppföljning** Jonssons Chips följer upp sina kunder genom att besöka dem eller ha telefonkontakt med dem på regelbunden basis. Hur ofta kunden besöks eller kontaktas via telefon varierar. För att kontakten med kunden ska fungera på bästa sätt och för att en relation skall kunna byggas har man som kund hos Jonssons Chips en fast kontakt på företaget. Detta är i regel sen uppgift som sköts av en säljare.

Enligt respondenten så händer det ganska ofta att man får nya kunder på rekommendation. Med det menas att kunden hör av sig och vill ha produkten då han eller hon blivit tipsad om den. Detta ser företaget som ett bevis på att man lyckats sköta kontakten bra med nuvarande kunder eftersom de inte annars skulle utfärda rekommendationer. I dessa fall ser naturligtvis de första stegen i försäljningsprocessen annorlunda ut.

När Jonssons Chips säljer till redan etablerade kunder är det svårt att generalisera hur detta går till. En del kunder vill gärna höra av sig själva och beställa när de tycker att det är dags, medan andra tar för givet att de blir kontaktade personligen eller via telefon och får en förfrågan om de vill beställa mer. Jonsson påpekar att det är viktigt att lära känna sin kund i det här avseendet för att få relationen till kunden att fungera så bra som möjligt. Vidare berättar han att han tror att Jonssons Chips är bra på att upprätthålla en bra relation till inköparna hos sina kunder. Ett bevis för detta är att vid flera tillfällen har de som bytit jobb, från en butik till en annan, tagit med sig Jonssons Chips till den nya butiken. Det påpekas också från företagets sida att man tycker att det är viktigt att få kontakt med slutkonsumenten. Detta anser man vara nödvändigt för att få bra feedback på sina produkter. Jonssons Chips

försöker träffa slutkonsumenterna genom att ha butiksdemonstrationer och genom att delta på mässor av olika slag.

### 5.1.3 Roller och uppgifter inom försäljningsprocessen

Här beskrivs de roller och uppgifter som har identifierats i försäljningsprocessen. Observera att samma person på företaget ofta innehar flera roller.

- **Initiativtagaren** är den person som initierar försäljningsprocessen. Den här personen kan finnas både inom den egna säljorganisationen eller vara en del av kundens organisation. När försäljning sker på Jonssons Chips initiativ är initiativtagaren den person som kommit med idén att rikta försäljningen mot den aktuella kunden. När försäljning sker på kundens initiativ finns initiativtagaren inom kundens organisation.
- **Säljarens** uppgift är att presentera produkten för nya kunder och övertyga dem om att produkten är ett bra köp för dem och skulle passa bra i deras hylla. Säljaren har också en mycket viktig uppgift när det gäller existerande kunder. Säljaren är den som har den huvudsakliga kontakten med kunden och det är säljarens uppgift att vårda relationen med kunden och få kunden att känna sig viktig. Relationen med existerande kunder upprätthåller säljarens främst genom att ha regelbunden personlig kontakt med kunden personligen eller via telefon.
- **Planeraren** är den person på företaget som är ansvarig för den övergripande planeringen och koordineringen av företagets försäljningsaktiviteter. På Jonssons Chips är detta den marknadsansvarige.
- Vid behov tar Jonssons Chips in **extern förstärkning** i sitt försäljningsarbete. Detta kan gälla vid butiksdemonstrationer eller stora mässor där det går åt extra personal för att ha möjlighet att delta.

## 5.2 Fall två – Bergnäsets Bageri

Här presenteras de data som samlats in om Bergnäsets Bageri. Dessa uppgifter har samlats in genom en personlig intervju med företagets VD. Han har varit med sedan företaget startade 1993.

### 5.2.1 Grundläggande fakta och bakgrund

Bergnäsets Bageri är beläget i Luleå. Företaget har sex anställda och en omsättning kring 5 miljoner kronor. Företaget säljer framförallt till Luleå- och Bodenområdet och de huvudsakliga produkterna är matbröd. En person är anställd för att sköta administrativa sysslor och för att ta emot beställningar via telefon. Övriga anställda har som huvudsaklig uppgift att producera företagets produkter.

## 5.2.2 Personlig försäljningsprocess

Bergnäsets Bageri lägger inte ner speciellt mycket tid på att försöka sälja till nya kunder. Företagets VD tog sig dock tid att förklara hur försäljningen mot nya kunder såg ut när det var aktuellt. Det är VD:n på företaget som planerar verksamheten i stort och han är den som bestämmer hur företaget ska jobba med försäljning. Respondenten berättar att man medvetet försökt styra sin försäljning, så att så mycket försäljning och beställningar som möjligt skall ske på kundens initiativ. Skälet till detta är att man inte skall vara tvungna att lägga ner kraft och tid på att jaga kunden. Företagets VD var den som skötte all kundkontakt när företaget skaffade nya kunder. Företaget har ingen försäljare anställd. Respondentens beskrivning av företagets försäljningsarbete mot nya kunder gav följande försäljningsprocess.

- **Besök hos kunden** Den potentiella kundens första kontakt med Bergnäsets Bageri skedde ofta med ett oanmält besök i kundens butik. Dessa besök genomfördes av respondenten själv och syftet med dessa besök var att göra den potentiella kunden uppmärksam på Bergnäsets bageri som ett alternativ. Vid besöken medförde respondenten någon form av varuprov. Besöken skedde helt improviserat. Företagets VD gick bara in i butiken och bad om att få prata med den som är ansvarig för brödet.
- **Butiksdemonstration** I mån av tid försöker Bergnäsets Bageri att förlägga butiksdemonstrationer hos nya kunder i syfte att hjälpa igång försäljningen.
- **Upprätthållande av kundkontakt/beställning** Då matbröd i allra högsta grad är en färskvara så har Bergnäsets Bageri daglig kontakt med sina kunder. Kunderna kan själva styra om denna kontakt ska ske via telefon eller om de vill faxa in sina beställningar. De kunder som väljer att lämna sina beställningar via telefon, har alltid kontakt med samma person på företaget. Ett fåtal kunder har stående order.

När Bergnäsets Bageri säljer till redan existerande kunder kan denna process beskrivas enligt följande.

- **Beställning** Processen initieras i de allra flesta fall genom att kunden ringer eller faxar in en beställning. Denna beställning skall vara inne för klockan fyra på eftermiddagen.
- **Produktion** Under natten produceras det bröd som skall levereras följande dag.
- **Leverans** Brödet levereras på morgonen och distributionen sker med egna bilar.

Bergnäsets Bageris VD betonar att man kan ha nytta av att lära känna sina kunder. Det händer att kunderna glömmer att beställa och man inte får tag på den som är ansvarig. Om man då känner sin kund väl, så vet man om man kan utgå ifrån att beställningen skulle ha varit som vanligt och vågar leverera i alla fall.

## 5.2.3 Roller och uppgifter inom försäljningsprocessen

Nedan följer en beskrivning av de roller och uppgifter som har identifierats i försäljningsprocessen. Det är nästan uteslutande en person på Bergnäsets Bageri som jobbar

med de steg som finns inom försäljningsprocessen. Denna person kan sägas ha tre övergripande roller.

- **Planerare** kallar vi den person på företaget som är ansvarig för den övergripande planeringen av företagets försäljningsaktiviteter. På Bergnäsets Bageri sköter företagets VD all planering av företagets försäljningsaktiviteter.
- **Initiativtagare** är en bra beskrivning på den person som initierar försäljningsarbetet. När det gäller försäljning till nya kunder, så är det företagets VD som har varit initiativtagare till dessa kontakter. Vid försäljning till existerande kunder har Bergnäsets bageri försökt styra detta till att ske på kundens initiativ. Initiativtagare blir då den hos kunden som uppmärksammat att en beställning måste göras.
- **Säljare/kundkontakt** är en bra beskrivning av den roll som syftar till att via kundbesök sälja företagets produkter. Vid försäljning till nya kunder har denna person varit företagets VD som via kundbesök har sålt företagets produkter. Det är samma person på företaget som är kundens kontakt om det gäller något speciellt eller om något problem uppstår. Daglig kontakt med existerande kunder sköts av en anställd på företaget som enbart jobbar med mottagning av order och andra administrativa sysslor.

### 5.3 Fall tre – Polarica

Här presenteras de data som samlats in om Polarica. Dessa data har samlats in via besök på företagets hemsida och via en personlig intervju med företagets VD. Han har varit VD för Polarica sedan 2002, men började sin verksamhet inom företaget redan 1988.

#### 5.3.1 Grundläggande fakta och bakgrund

Polarica hamnar med sina ca 270 anställda och en årlig omsättning kring 500 miljoner precis på gränsen mellan medelstort och stort företag. Polarica säljer bär och vilt till livsmedelsindustrin och läkemedelsindustrin samt via grossister till restauranger och storkök. Företaget startade i Haparanda 1972 och företagets ledningsfunktioner och huvudsakliga verksamhet är fortfarande baserade här, mycket beroende på att man värdesätter närheten till råvarorna. Företaget har också försäljningskontor i Stockholm och Helsingfors. Polarica har en stor geografisk marknad och säljer både till Europa och till övriga världen. Den största marknaden är dock Norden som står för ungefär halva omsättningen.

### 5.3.2 Personlig försäljningsprocess

När Polaricas VD ombads att beskriva företagets försäljningsprocess, svarade han snabbt att den varierade väldigt från fall till fall. Polaricas filosofi när det gäller försäljning är att kontakten med kunden skall anpassas för att i så stor utsträckning som möjligt passa respektive kunds behov. Uppbyggandet och bevarandet av goda kundrelationer genomsyrar hela Polaricas försäljningsverksamhet och värdet av dessa relationer påpekas gång på gång av företagets VD. Han säger att goda kundrelationer blir extra viktiga på en sådan marknad som bär och vilt, där tillgången till produkterna och priset på dessa kan variera kraftigt från säsong till säsong. Det gör det extra viktigt att det finns ett förtroende mellan säljare och kund. När Polarica ska sälja sina produkter till en ny eller befintlig kund kan detta inte beskrivas som en rak process med ett visst utseende. Nedan följer dock ett försök att visa på vilka stadier som kan ingå i försäljningsarbetet. Man måste dock ha i åtanke att det i vissa fall kan se helt annorlunda ut.

- **Inledande kontakt** Den inledande kontakten som Polarica får med en potentiell kund kan komma på initiativ av kunden eller från Polarica själva. Det händer att kunden tar den första kontakten för att ett intresse på något sätt har väckts hos kunden för de produkter som Polarica kan erbjuda. Andra sätt som potentiella kunder kan få kontakt med Polarica är t.ex. via utskick från Polarica eller från någon grossist som säljer Polaricas produkter. Har man från Polaricas sida skickat ut utskick till potentiella kunder, försöker man i möjligaste mån att följa upp dessa med ett telefonsamtal eller ett besök hos den potentiella kunden. Hur Polarica lägger upp det inledande arbetet mot en ny potentiell kund kan variera beroende på flera faktorer. Om man till exempel vill sälja vilt, så är det av betydelse huruvida kunden har köpt vilt sen tidigare eller om detta är något nytt. Har kunden i nuläget en annan leverantör av vilt blir upplägget mer för att visa att man är ett bättre alternativ än konkurrenten. Sammanfattningsvis kan man säga att försäljningsarbetet redan från första kontakten med kunden innehåller en hög nivå av individuell anpassning. Alla som jobbar med försäljning hos Polarica delar på ansvaret när det gäller att skaffa nya kunder. Man eftersträvar att vara lyhörd och aktiv på marknaden.

När det gäller övriga stadier i försäljningsarbetet fanns det ingen möjlighet att se några direkta skillnader i arbetet mot befintliga kunder eller kunder som kan betraktas som nya. De stadier/steg som beskrivs nedan kan förekomma i båda fallen och behöver inte komma i den ordningen som de beskrivs nedan.

- **Kundbesök** Polarica gör regelbundna kundbesök för att bygga upp och vårda en relation till sina kunder. Kundbesöken syftar inte alltid till att sälja utan man gör också rent sociala besök för att dricka en kopp kaffe och utveckla den sociala relationen till kunden. Hur ofta man gör besök hos olika kunder varierar kraftigt. Man försöker här att hitta en nivå som passar respektive kund. Det här arbetet följer ingen speciell mall utan planeringen av kundbesök går mer på magkänsla. Vissa kunder behöver man inte besöka så ofta då man kanske tycker att man via telefon har en tillfredställande kontakt som passar för just den kunden. Kundbesöken hos befintliga kunder kan vara både föranmälda och välplanerade, men de kan också vara av det mer oplanerade och



improviserade slaget. När det gäller kundbesök hos potentiella kunder är dessa i regel välplanerade och syftar till att börja bygga upp en varaktig relation.

- **Representation** Representation är också ett viktigt arbetssätt för Polarica när det gäller att utveckla relationen till sina kunder. Man jobbar mycket hårt med att försöka få sina kunder att komma till Haparanda. De bjuds in för att göra ett besök på anläggningen. Detta är enligt Polaricas VD ett bra sätt att visa kunderna Produkterna i dess rätta miljö. Ett besök hos Polarica i Haparanda kan förutom en visning av anläggningen och produkterna också innehålla ett bastubad.
- **Order** På vilket sätt det går till när Polaricas kunder lämnar order varierar mycket från kund till kund. Många kunder har bestämda beställningspunkter och hör själva av sig med jämna mellanrum för att lämna sina ordar. Vid försäljningen till andra kunder så kan det vara så att Polaricas säljare måste vara mer aktiva och påminna kunderna om att de kanske borde beställa igen. Även i arbetet med order är kundanpassningen hög. Polarica försöker att hitta det sätt som fungerar bäst för respektive kund. Kunden kan i de allra flesta fall själv avgöra vem på företaget som de vill ha sin huvudsakliga kontakt med. Det förekommer fall där kunden föredrar att ringa till företagets VD för att lämna sina order. I möjligaste mån försöker Polarica att tillgodose sådana önskemål.

Polaricas VD sammanfattar sin beskrivning av företagets försäljningsarbete med att påpeka att man trots sin storlek tror mycket på att jobba för att behålla och utveckla de personliga kontakterna med kunden. Man vill i så stor utsträckning som möjligt behandla varje kund som unik.

### 5.3.3 Roller och uppgifter inom försäljningsprocessen

Här följer en beskrivning av de roller och uppgifter som har kunnat identifieras i försäljningsarbetet.

- **Kundkontakt** är den person inom polaricas organisation som har den huvudsakliga kundkontakten och är ansvarig för upprätthållandet av en god kundrelation. Det här oftast en säljare men kan också vara både en försäljningschef eller VD. Rollen som kundkontakt är kundspecifik, dvs en kund har i de flesta fall samma kontakt på Polarica varje gång de ska göra affärer. Det händer dock att man från polaricas sida känner att någonting saknas i den personliga kontakten till kunden och låter någon annan ta över som kontakt till den kunden som det gäller. Det är viktigt att kunden känner sig bekväm med sin kundkontakt och kunder har mycket att säga till om när det gäller den här rollen. Polarica försöker i så stor utsträckning som möjligt låta kunden påverka vem på företaget de vill sköta sin kontakt med.
- **Planerare och godkännare** är en bra beskrivning av dem som i första hand ansvarar för den övergripande planeringen av företagets försäljningsaktiviteter. Detta jobb sköts i första hand av företagets VD tillsammans med respektive försäljningschef. Polarica har en försäljningschef som jobbar mot grossister och storkök, och en annan som ansvarar för industriella kunder. Det är också dessa personer som godkänner större och mer komplexa affärer.

- **Initiativtagaren** är personen som sätter igång försäljningsprocessen, genom att upptäcka en potentiell kund. Hos Polarica kan man inte se att detta skulle vara någon person med en speciell författning. Enligt Polaricas VD så delas ansvaret för upptäckandet av nya kunder mellan alla som jobbar med försäljning på företaget. Initiativtagaren kan också finnas inom den köpande organisationen när det är den potentiella kunden som tar det första initiativet och uppsöker kunden.
- Polarica har i vissa fall hjälp i försäljningsarbetet av personal utanför företagets försäljningsorganisation, så kallad **extern förstärkning**. Detta är vanligt när en kund specialbeställer något. Det kan till exempel vara en order med väldigt speciella kvalitetskrav. Man tar då hjälp av personer från produktionssidan.

### 5.4 Fall fyra – Piteortens Chark

Här presenteras de data som samlats in om Piteortens Chark. Dessa data har samlats in via besök på företagets hemsida och via en personlig intervju med företagets VD sedan 13 år tillbaka. Företagets grunder har funnits sedan 50-talet och fick sitt nuvarande namn 1993.

#### 5.4.1 Grundläggande fakta och bakgrund

Piteortens Chark har 23 anställda och en årlig omsättning på omkring 33 miljoner. Företagets huvudsakliga produkter är korv av olika slag, samt palt och smörgåsmat. Större delen av företagets försäljning, ca 75 %, sker i Norrbotten.

#### 5.4.2 Personlig försäljningsprocess

Försäljningsprocessen som beskrivs i detalj nedan har gjorts möjlig att få fram genom en personlig intervju med Piteortens Charks VD. Denna process gäller när Piteortens Chark jobbar för att sälja in sina produkter hos en ny kund. Den process som beskrivs nedan kan variera och bör ses som ett typexempel på hur den kan se ut.

- **Telefonkontakt** Detta steg förekommer inte alltid, men det är vanligt att den första kontakten som Piteortens Chark tar med en potentiell kund sker via telefon. När det gäller större butiker så sker det i regel alltid en kontakt via telefon och bokning av en tid innan besök görs hos den aktuella kunden. Om besöket inte är förannmält är det enligt Piteortens Charks VD liten chans att få någon tid till att träffa den man söker. Att besöket är förannmält är mer eller mindre ett krav från de flesta större butiker. När kontakt ska tas med en ny kund är det enligt respondenten en mycket stor fördel om man har någon typ av kontakt hos kunden som man känner sen tidigare. Kontaktnät är mycket värdefulla för att få in sin fot hos en ny kund.
- **Besök** Syftet med kundbesöket är att Piteortens Chark vill göra en potentiell kund uppmärksam på de produkter som Piteortens Chark erbjuder och väcka ett intresse hos kunden. Säljarna hos Piteortens Chark har en produktpärm som de har med sig där de kan visa vilka produkter som finns att erbjuda. Det viktigaste med kundbesöket är

dock att man har möjlighet att visa den potentiella kunden varuprover. Ett lyckat besök är ett besök där man i lugn och ro har givits möjlighet att presentera sina produkter och där kunden också visat intresse. Kunden får sen behålla varuprover när kundbesöket är över och i lugn och ro bekanta sig med produkten. Det kan också gå till på ett sådant sätt att det efter besöket plockas ihop varuprover utifrån det sortiment som kan tänkas vara av intresse för just den här kunden. Dessa varuprover skickas sedan till kunden.

- **Uppföljning** Efter att kunden har getts lite tid att bekanta sig med varuproverna och hunnit fundera lite görs en uppföljning. Denna uppföljning kan ske både via telefon eller med ett besök hos kunden. Valet av uppföljningsmetod hänger samman med den potentiella kundens geografiska läge. Målet med denna uppföljning är att kunden skall vilja lägga en första order på Piteortens Charks produkter.
- **Första order** Kunden bestämmer sig för att handla produkter från Piteortens Chark och gör en första beställning.
- **Uppföljning och eventuell butiksaktivitet** Här kommer det mycket viktiga arbetet med att få kunden att upprepa sin beställning. Uppföljningen kan även nu göras både personligen och via telefon. Det är ett mycket viktigt steg för Piteortens Chark att få kunden att gå ifrån en enstaka beställning till upprepade beställningar. I samband med denna uppföljning är det inte ovanligt att man tillsammans med kunden planerar en butiksdemonstration. Vid en sådan demonstration ges kundens kunder möjlighet att se och provsmaka produkterna i butik. Dessa demonstrationer planeras av säljaren tillsammans med kunden, men sköts av annan personal.
- **Återköp** När kunden har gjort ett par återköp och skaffat sig ett mer stabilt sortiment med produkter från Piteortens Chark så övergår arbetet med att ta emot beställningar till en person som via telefon regelbundet kontaktar de fasta kunderna och tar emot deras beställningar. Säljarens jobb övergår i och med det här stadiet i försäljningsprocessen till att helt omfatta sådant som ligger utanför det vanliga sortimentet. Säljarens ansvar handlar efter att ha fått in kunden i systemet mer om att planera kampanjer och ansvara för butiksdemonstrationer.

Utanför försäljningsprocessen förekommer också representation som en del i försäljningsarbetet. Det kan handla om att ta med en kund på hockey eller någon annan typ av socialt umgänge. Syftet med detta är naturligtvis att hålla en god relation till kunden i fråga.

### 5.4.3 Roller och uppgifter inom försäljningsprocessen

Här följer en beskrivning av vilka roller och uppgifter som existerar inom försäljningsprocessen hos Piteortens Chark. Det kan sägas att det mesta som sker inom försäljningsprocessen är helt på säljarens ansvar. En mer ingående beskrivning följer nedan.

Företagets övergripande **planering**, som till exempel vilka marknader man ska rikta sig mot och så vidare är det företagets VD som ansvarar för. Säljarna på Piteortens Chark har

naturligtvis budgetramar som de måste hålla sig till och prisnivåer som är fastställda, men i övrigt ansvarar de i stort sett själva för planeringen av sin verksamhet. Säljarna planerar själva sina besök och sina resor.

Säljaren är oftast den som startar försäljningsprocessen genom att hitta potentiella kunder. Det är också säljarna på Piteortens Chark som ansvarar för all **kundkontakt** som sker genom försäljningsprocessen, från det första telefonsamtalet till dess att kunden är att betrakta som en återkommande kund.

**Ordermottagaren** sitter på Piteortens Chark och ansvarar för att ta emot order genom att ringa befintliga kunder. Piteortens Chark har medvetet valt att göra så att de själva ringer kunden. De slipper då få en massa telefonsamtal.

**Plockordermottagare/Butiksdemonstratör** är en bra beskrivning av den som är anställd för att jobba med butiksdemonstrationer och plockorder. Plockorder är något som i princip bara existerar på de allra största butikerna. De gör inte sina beställningar själva utan får hjälp med att hålla i ordning i hyllan och påfyllning av varor. Detta är också ett sätt för Piteortens Chark att bevaka sin plats i disken. Detta för att någon konkurrent inte ska bre ut sig och ta värdefullt diskutrymme. Konkurrensen om plats är mycket stor och det beskrivs at Piteortens Charks VD som ett krig i butiken.

## 6 Analys

I detta kapitel kommer de empiriska data som samlats in att analyseras och jämföras med den teorin som återfinns i referensramen. Kapitlet kommer att innehålla en presentation av de likheter och skillnader som kunnat åskådliggöras mellan den teoretiska referensramen och empiriska data. Kapitlet kommer att följa samma mönster som referensramen. Först analyseras försäljningsprocessens olika steg (forskningsfråga ett). De fyra fallen kommer först att analyseras gentemot teorin för att avslutningsvis och jämföras med sinsemellan. Därefter kommer uppgifter och roller i försäljningsarbetet att analyseras (forskningsfråga två). Även här kommer de individuella fallen först att analyseras mot teorin därefter sker en jämförelse mellan de olika fallen.

### 6.1 Försäljningsprocessen

Denna del av kapitlet innehåller en analys av försäljningsprocesserna som beskrivs i empirin gentemot den teori om försäljningsprocessen som beskrivs i referensramen. Syftet med detta kapitel är att redogöra för de likheter och skillnader som har uppdagats.

#### 6.1.1 Analys av försäljningsprocessen hos Jonssons Chips

Vid en första jämförelse mellan försäljningsprocessen hos Jonssons Chips och den utvecklade försäljningsprocessen (Moncrief & Marshall, 2005) så ser dessa väldigt olika ut. Efter en noggrannare jämförelse kan man dock se att en stor del av de aktiviteter som ingår i den utvecklade försäljningsprocessen återfinns också i den försäljningsprocess som kunde identifieras hos Jonssons Chips. Detta framkommer när stegen i försäljningsprocessen analyseras var för sig.

**Tabell 6.1: Jämförelse mellan försäljningsprocessen hos Jonssons Chips och den utvecklade försäljningsprocessen**

Försäljningsprocessen hos Jonssons Chips	Den utvecklade försäljningsprocessen
(1) Planering	(1) Finna, behålla och avveckla kunder
(2) Utskick till kunden	
	(2) Kunskaps- och databashantering
(3) Telefonkontakt med kunden	
	(3) Vårdande av relation
(4) Besök hos kunden	(4) Marknadsföring av produkten
(5) Leverans och ev. butiksdemonstration	
	(5) Problemlösning
	(6) Öka värde och tillfredställa behov
(6) Uppföljning	(7) Underhållande av kundrelation

**Planering** Det steg i teorin som påminner mest om detta steg är det första steget i den utvecklade försäljningsprocessen, finna, behålla och avveckla kunder. En likhet här är att Moncrief och Marshall (2005) påstår att den stora nyheten i detta steg är att denna typ av planeringsarbete numer inte alls behöver ligga på försäljarens bord utan skötas av någon annan inom organisationen. Ett påstående som visade sig stämma bra hos Jonssons Chips. Här sköts den övergripande planeringen av företagets marknadsansvarige och inte av säljarna. Säljarnas arbete detaljstyrs dock inte utan detaljplaneringen svara säljarna för själva. Allt planeringsarbete har alltså inte lämnas säljarnas bord, något som man kanske kan tro när man kollar på den utvecklade försäljningsprocessen. (Moncrief och Marshall, 2005)

**Utskick till kunden** Det finns inget steg som motsvarar Jonssons steg utskick till kunden i den utökade försäljningsprocessen. (Moncrief och Marshall, 2005)

**Telefonkontakt med kunden** Det finns inget steg som motsvarar steget telefonkontakt med kunden i den utökade försäljningsprocessen. (Moncrief och Marshall, 2005)

**Besök hos kunden** Det steg som bäst motsvarar detta i den utökade försäljningsprocessen är steget marknadsföring av produkten. Moncrief och Marshall (2005) skriver under detta steg att säljaren har fått utökat ansvar för företagets marknadsföring. De skriver också att det som traditionellt sätt var en presentation som säljaren gjorde inför någon inköpsansvarig numer ofta involverar fler personer både på den köpande och säljande sidan. Detta är inte något som stämmer hos Jonssons Chips. Steget besök hos kunden i Jonssons Chips försäljningsprocess stämmer mer överens med det traditionella steget presentation av produkten presenterat 1980/81 av Dubinsky (refererad till i Moncrief & Marshall, 2005)

**Leverans och eventuell butiksdemonstration** Det finns inget steg i den utökade försäljningsprocessen som motsvarar steget leverans och eventuell butiksdemonstration hos Jonssons Chips. (Moncrief och Marshall, 2005)

**Uppföljning** Steget uppföljning motsvaras i Moncrief och Marshalls (2005) utökade försäljningsprocess av steget som kallas underhållande av kundrelation. Detta steg är hos Jonssons Chips väldigt likt det steg som beskrivs av Moncrief och Marshall (2005). Det är hos båda så att detta är en ständigt pågående process för att hålla kontakten och utveckla samarbetet med kunden och följa upp denna.

De steg ur den utökade försäljningsprocessen (Moncrief och Marshall, 2005) som inte fanns ha någon direkt motsvarighet i försäljningsprocessen hos Jonssons Chips tas upp och diskuteras nedan.

**Kunskaps- och databashantering** Någon motsvarighet till steget kunskaps- och databashantering i försäljningsprocessen kunde inte finnas hos Jonssons Chips.

**Vårdande av relation** Enligt Moncrief och Marshall (2005) så handlar steget vårdande av relation om att bygga upp en stark och långsiktig relation som båda parter vinner på. Trots att vårdandet av relationen inte fått något eget steg i beskrivningen av försäljningsprocessen hos Jonssons Chips, är tänkandet i relationstermer ständigt närvarande. Jonssons Chips jobbar genom hela sin försäljningsprocess med kunden och relationen till denna i centrum.

**Problemlösning** Någon motsvarighet till försäljningssteget problemlösning finns inte hos Jonssons Chips.

**Öka värde och tillfredställa behov.** Grundtanken med steget, öka värde och tillfredställa behov, är att affären ska tillföra något till den köpande organisationen. Det är enligt Moncrief och Marshall (2005) först då som man får riktigt nöjda kunder och kan få uppleva långvariga och lönsamma relationer. Målet hos Jonssons Chips är att erbjuda kunden ett alternativ som är unikt och som skiljer sig från traditionella chips-produkter. Det finns dock inget steg i Jonssons försäljningsprocess som kan sägas direkt motsvara detta steg. Närmast kan man säga att det steg som innehåller en butiksdemonstration kommer. Med butiksdemonstrationen tillför Jonssons Chips värde till affären genom att erbjuda kunden ett riktigt bra pris samtidigt som man hjälper kunden att sälja till sina kunder. Man visar då kunden att man är intresserad av ett långsiktigt samarbete som gynnar båda parter.

### 6.1.2 Analys av försäljningsprocessen hos Bergnäsets Bageri

När försäljningsprocessen hos Bergnäsets Bageri jämförs med den utvecklade försäljningsprocessen (Moncrief & Marshall, 2005) upptäcker man att det inte finns speciellt många likheter.

**Tabell 6.2: Jämförelse mellan försäljningsprocessen hos Bergnäsets Bageri och den utvecklade försäljningsprocessen**

Försäljningsprocessen hos Bergnäsets Bageri	Den utvecklade försäljningsprocessen
	(1) Finna, behålla och avveckla kunder
	(2) Kunskaps- och databashantering
	(3) Vårdande av relation
(1) Besök hos Kunden	(4) Marknadsföring av produkten
(2) Butiksdemonstration	
(3) Upprätthållande av kundkontakt / Beställning	
	(5) Problemlösning
	(6) Öka värde och tillfredställa behov
	(7) Underhållande av kundrelation

**Besök hos kunden.** Ett kundbesök förekommer som en del i den utvecklade försäljningsprocessen under steg 4, marknadsföring av produkten. Det rör sig då dock om ett välplanerat besök som föregåtts av tidigare kontakter med kunden. I fallet Bergnäsets Bageri kan den första kontakten som en ny kund får med företaget mycket väl vara ett oanmält och improviserat besök.

**Butiksdemonstration.** Att anordna en butiksdemonstration hos nya kunder kan anses vara att visa sin välvilja i relationen till kunden. Det kan också vara ett sätt att tillföra ett ytterligare värde till affären vid sidan av själva produkten.

**Upprätthållande av kundkontakt/beställning.** Detta steg är den enda egentliga kontakt som Bergnäsets Bageri har med sina kunder på regelbunden basis. Kontakten består i stort sett av mottagandet av order via telefon eller fax. Här skiljer sig Bergnäsets Bageri återigen tydligt från teorin som förespråkar kontakter med kunden som kan utveckla relationen ytterligare.

De steg i den utvecklade försäljningsprocessen av Moncrief & Marshall (2005) som inte jämförts med de tre stegen i Bergnästets Bageris försäljningsprocess ovan, saknar jämförelsebara steg i densamma

### 6.1.3 Analys av försäljningsprocessen hos Polarica

En klar beskrivning av försäljningsprocessen hos Polarica kunde inte skapas på grund av att deras försäljningsarbete, enligt deras VD, inte följer något tydligt mönster. De beskrev istället sitt försäljningsarbete som väldigt kundspecifikt. Nedan följer dock en analys av de steg som kan vara förekommande i Polaricas försäljningsarbete.

**Inledande kontakt.** De aktiviteter som återfinns under denna punkt hos Polarica kan återfinnas under det steg som Moncrief och Marshall (2005) kallar vårdande av relation. Hos Polarica handlar detta steg inte bara om att inleda en kontakt som snabbt ska leda till försäljning, utan här börjar Polarica sitt arbete med att bygga upp en långsiktig kundrelation som båda parter vinner på.

**Kundbesök.** Hos Polarica förekommer kundbesök både hos potentiella kunder och hos de kunder som kan räknas som befintliga och återkommande. När det gäller besök hos potentiella kunder stämmer denna aktivitet bra överens med det steg som Moncrief och Marshall (2005) kallar för marknadsföring av produkten. Besöket hos kunden syftar, helt i linje med teorin, inte bara till att nå ett avslut utan är relationsbyggande i ett längre perspektiv.

**Order.** Steget i Polaricas försäljningsarbete som i empirin kallas order har ingen direkt motsvarighet i den teori som återfinns i referensramen. Det går dock att i Polaricas orderarbete se en hög nivå av anpassning till varje individuell kund som stämmer väl överens med det kundorienterade tänkandet som genomsyrar Moncrief och Marshalls (2005) utökade försäljningsprocess. Man anpassar på Polarica sitt arbete för att så bra som möjligt lösa kundens problem på kundens villkor.

**Representation.** Denna aktivitet i Polaricas försäljningsarbete går inte att direkt jämföra med någon punkt i den aktuella teorin. Det tål ändå att påpekas att det representationsarbete som Polarica utför, vars mål är att stärka relationen mellan köpare och säljare, ligger väl i linje med det övergripande synsättet i Moncrief och Marshalls (2005) teori om den personliga försäljningsprocessen.

### 6.1.4 Analys av försäljningsprocessen hos Piteortens Chark

Nedan följer en analys av den försäljningsprocess som finns hos Piteortens Chark. Den kommer att i första hand jämföras mot den fastställda referensramen som består av Moncrief och Marshalls (2005) utvecklade försäljningsprocess.



**Tabell 6.3: Jämförelse mellan försäljningsprocessen hos Piteortens Chark och den utvecklade försäljningsprocessen**

Försäljningsprocessen hos Piteortens Chark	Den utvecklade försäljningsprocessen
	(1) Finna, behålla och avveckla kunder
	(2) Kunskaps- och databashantering
(1) Telefonkontakt	
	(3) Vårdande av relation
(2) Besök	(4) Marknadsföring av produkten
(3) Uppföljning	(7) Underhållande av kundrelation
	(5) Problemlösning
(4) Första order	
(5) Uppföljning och eventuell butiksaktivitet	(7) Underhållande av kundrelation
	(6) Öka värde och tillfredställa behov
(6) Återköp	

**Telefonkontakt** Det finns inget steg som motsvarar steget telefonkontakt med kunden i den utökade försäljningsprocessen. (Moncrief och Marshall, 2005)

**Besök.** Störst likheter med detta steg finner vi i det steg som Moncrief och Marshall (2005) kallar för marknadsföring av produkten. Moncrief och Marshall (2005) lägger under detta steg mycket vikt vid att säljarens har fått utökade ansvar för marknadsföring. De skriver också att det som traditionellt sätt var en presentation som säljaren gjorde inför någon inköpsansvarig numer ofta involverar fler personer både på den köpande och säljande sidan. Detta kan inte sägas stämma hos Piteortens Chark. Steget besök i den försäljningsprocess som beskriver Piteortens Charks arbete stämmer mer överens med den traditionella försäljningspresentationen som presenterades 1980/81 av Dubinsky (refererad till i Moncrief & Marshall, 2005) och där kallas presentation av produkten.

**Uppföljning samt uppföljning och eventuell butiksaktivitet.** Dessa steg motsvaras i den utvecklade försäljningsprocessen (Moncrief & Marshall, 2005) av steget underhållande av kundrelation. Piteortens Chark lägger i sin försäljning ner mycket tid på att utveckla relationen fram till dess att kunden kan betraktas som en återköpskund. Det verkar därefter som att intresset för att lägga ner en massa tid på att underhålla kundrelationen svalnar något. Det blir inte riktigt den ständigt pågående process för att hålla kontakten och utveckla samarbetet med kunden som beskrivs av Moncrief och Marshall (2005).

**Första order** Det finns inget steg som motsvarar steget första order i den utökade försäljningsprocessen. (Moncrief och Marshall, 2005)

**Återköp** Det finns inget steg som motsvarar steget återköp i den utökade försäljningsprocessen. (Moncrief och Marshall, 2005)

De steg ur den utökade försäljningsprocessen (Moncrief och Marshall, 2005) som inte fanns ha någon direkt motsvarighet i försäljningsprocessen hos Piteortens Chark tas upp och diskuteras nedan.

**Finna, behålla och avveckla kunder.** Det här steget i den utvecklade försäljningsprocessen handlar mest om planering, något som Piteortens Chark inte beskrev inom ramarna för det de kallade försäljningsprocessen. En jämförelse kan dock göras då det efter intervjun med företagets VD stod klart att säljarna i mycket stor utsträckning har fria händer och ansvarar själva för planeringen av deras säljcykler och säljmöten. På denna punkt kan man alltså inte säga att Piteortens Charks sätt att arbeta stämmer speciellt bra överens med den metod som föreslås i Moncrief och Marshalls (2005) utvecklade försäljningsprocess.

**Kunskaps- och databashantering.** Någon motsvarighet till detta steg i försäljningsprocessen kunde inte hittas hos Piteortens Chark.

**Vårdande av relation.** Enligt Moncrief och Marshall (2005) så handlar detta steg om att bygga upp en stark och långsiktig relation som båda parter vinner på. Det vore fel att påstå att Piteortens Chark inte alls jobbar med att vårda relationen till sina kunder. Det förekommer bland annat viss representationsverksamhet. Det framgick dock inte på ett sådant sätt att man kan säga att relationsvårdande verksamhet är något centralt i Piteortens Charks verksamhet. Det påpekades heller aldrig av företagets VD som något centralt i försäljningsarbetet.

**Öka värde och tillfredställa behov.** Grundtanken med detta steg är att affären ska tillföra något till den köpande organisationen. Det är enligt Moncrief och Marshall (2005) först då som man får riktigt nöjda kunder och kan få uppleva långvariga och lönsamma relationer. Hos Piteortens Chark kan sägas att man tillför ett extra värde när man anordnar till exempel butiks demonstrationer. Man visar då kunden att man är villig att hjälpa denne att nå ut till konsumenterna. Man visar också ett engagemang som pekar på att man vill ha en långsiktig relation.

**Problemlösning.** Det har inte gått att finna någon motsvarighet till detta steg i Piteortens Charks försäljningsprocess.

### 6.1.5 Jämförande analys av försäljningsprocesserna hos de fyra företagen

Nedan följer en jämförelse av försäljningsprocesserna hos Jonssons Chips, Bergnäsets Bageri, Polarica och Piteortens Chark. Syftet med denna jämförelse är att hitta tydliga skillnader och likheter i dessa företags sätt att arbeta. För att göra denna jämförelse mer överskådlig kommer försäljningsprocessen delas upp i tre delar. Det arbete som sker innan första ordern från en ny kund, företagets orderarbete samt företagets arbete med kundrelationer.

Tabell 6.4: Jämförelse mellan försäljningsprocesserna hos de fyra företagen

Den utvecklade försäljningsprocessen (Moncrief och Marshall, 2005)	Jonssons Chips	Bergnäsets Bageri	Polarica	Piteortens Chark
Finna, behålla och avveckla kunder	Planering			
Kunskaps- och databashantering	Utskick till kunden	Besök hos Kunden	Inledande kontakt	Telefonkontakt
Vårdande av relation	Telefonkontakt med kunden		Kundbesök	Besök
Marknadsföring av produkten	Besök hos kunden			
Problemlösning	Leverans och eventuell butiksdemonstration	Butiks-demonstration	Order	Uppföljning
Öka värde och tillfredsställa behov				Första order
Underhållande av kundrelation	Uppföljning	Upprätthållande av kundkontakt / Beställning	Representation	Återköp

#### Jämförelse i företagens arbete fram till första order

Det finns både likheter och skillnader i hur företagen arbetar gentemot nya kunder. Det företag som skiljer sig mest ifrån de andra i detta avseende är Bergnäsets Bageri. Här är det en person som ansvarar för all planering och genomförande av företagets försäljningsaktiviteter. Bergnäsets bageri använde sig, när de skaffade nya kunder, mest utav improviserade och inte så noga planerade butiksbesök. Dessa butiksbesök föregicks inte heller av någon annan typ av kontakt. Sättet som Bergnäsets Bageri jobbar på har inga tydliga likheter med Moncrief och

Marshalls (2005) utvecklade försäljningsprocess. De företag som liknar varandra mest när det gäller arbetet fram till första order är Jonssons Chips och Piteortens Chark. Båda företagen väljer nästan uteslutande att ha telefonkontakt med den potentiella kunden innan ett besök görs. Det förekommer dock att besök görs även utan att detta har förannmälts. Båda företagen har en övergripande planering av försäljningsarbetet som sker centralt. Känslan är dock att säljarna på Piteortens Chark får ta ett större ansvar för planeringen av sitt försäljningsarbete. En intressant likhet mellan Piteortens Chark, Bergnäsets Bageri och Jonssons Chips är att de alla ser en vinning i att följa upp en första order med någon typ av butiksaktivitet. Arbetet med butiksaktiviteter och täta kontakter med kunderna är något som hjälper till att bygga upp en varaktig relation, något som är centralt i Moncrief och Marshalls (2005) utvecklade försäljningsprocess. Polarica är till viss del likt Jonssons Chips och Piteortens Chark i det arbete som sker fram till en första order. Polarica har dock en annan situation då deras försäljning sker via grossister och inte direkt till butik. Polarica jobbar precis som Jonssons Chips ibland med utskick som följs upp med telefonkontakt eller med besök. Man kan på det sättet göra tex ett storkök uppmärksamt på att deras grossist säljer Polaricas produkter. Polaricas arbete blir också mer avancerat då man även säljer till industrin. Polarica är också det ända företaget av dessa fyra som jobbar mot en internationell marknad.

### **Jämförelse av företagens orderarbete.**

Företagen har valt olika sätt att jobba när det gäller att ta emot order från sina befintliga kunder. Bergnäsets Bageri har valt att låta kunden höra av sig via fax eller telefon för att lämna order. Detta blir en mer eller mindre daglig kontakt mellan företaget och kunden eftersom matbröd i allra högsta grad är en färskvara. Piteortens Chark har valt att lösa orderarbetet på helt motsatt sätt. Kunden blir istället uppringd och får en förfrågan om order. Tittar man på Jonssons chips och Polarica förekommer här en blandning av de olika metoderna. Båda dessa företag verkar vara väldigt anpassningsbara efter kunden i detta avseende. Moncrief och Marshalls (2005) utvecklade försäljningsprocess innehåller ingen tydlig beskrivning av orderarbete mot befintliga kunder.

### **Arbete med kundrelationer.**

Skapandet av goda och långsiktiga kundrelationer som är till vinning för både det säljandet företaget och kunden är något centralt i Moncriefs och Marshalls (2005) utvecklade försäljningsprocess. Här skiljer sig de fyra företagen åt betydligt. Bergnäsets Bageri är det företag som lägger minst vikt vid att utveckla några särskilda kundrelationer. Företaget har nästan uteslutande kontakt med sina kunder vid ordermottagning. Piteortens Chark lägger mycket tid på att bygga upp en kundrelation fram till dess att kunden kan räknas som en återköpskund. Därefter förekommer lite representation, men arbetet med uppbyggnaden av en relation avtar. Jonssons Chips lägger mycket tid på kundbesök och alla kunder besöks på regelbunden basis för att kunderna skall känna sig betydelsefulla. Kundbesöken är företagets viktigaste verktyg när det gäller uppbyggnaden av goda relationer. Hos Polarica förekommer flera sätt att jobba för att uppnå goda kundrelationer. Det viktigaste verktyget Polarica använder sig av är kundanpassning. Relationen till kunden skall utformas på ett sådant sätt att den passar den individuella kunden så bra som möjligt. Polarica jobbar också med kundbesök som inte alltid syftar till att sälja något utan som kan vara av rent social karaktär. En viktig del i Polaricas arbete med kundrelationer är att få kunden att komma till Haparanda och titta på företagets anläggning. Polarica är det av företagen som jobbar mest med representation. Jonssons Chips och Polarica är de företag vars arbete med kundrelationer stämmer bäst

överens med det som beskrivs i den utvecklade försäljningsprocessen. (Moncrief & Marshall, 2005)

## 6.2 Roller och uppgifter inom försäljningsprocessen

I denna del av kapitlet kommer en jämförelse mellan de personer och uppgifter inom försäljningsprocessen som beskrivs i empirin och de som återfinns i referensramen att göras. Syftet med denna jämförelse är att visa på de likheter och skillnader som finns däremellan.

### 6.2.1 Analys av roller och uppgifter hos Jonssons Chips

En analys av de personer som är involverade i försäljningsprocessen och de uppgifter som de utför uppdagar både likheter och skillnader mellan teorin och empirin hos Jonssons Chips. Flera roller har upptäckts i försäljningsarbetet hos Jonssons Chips som har stora likheter med de roller som beskrivs i den teoretiska referensramen. Det har dock inte gått att identifiera något tydligt selling team eller selling center. Trots att det finns flera roller i försäljningsarbetet innehas dessa roller av ett fåtal, ibland bara en, person/personer. Nedan följer en jämförelse mellan de roller som identifierats hos Jonssons Chips och deras motsvarigheter i teorin.

**Initiativtagare** Rollen som initiativtagare i försäljningsarbetet hos Jonssons Chips stämmer väl överens med den roll som beskrivs av Moon och Armstrong (1994). Det man kan säga är väl dock att initiativtagaren hos Jonssons Chips inte kan sägas sätta igång ett selling team utan bara kan anses starta försäljningsarbetet. Viktigt att påpeka är också att initiativtagaren inte alltid finns hos Jonssons Chips utan även kan finnas hos den köpande organisationen. Något som inte påpekas av Moon och Armstrong (1994).

**Säljare** Säljarrollen hos Jonssons Chips kan sägas stämma väl överens med den beskrivning av säljarrollen som ges av Deeter-Schmelz och Ramsey (1995). Säljaren är precis som teorin säger den som ansvarar för den huvudsakliga kontakten med kunden. I säljarens uppgifter ingår också att ansvara för allmän kundservice och vårdande av kundrelationen, vilket gör att säljarrollen hos Jonssons Chips också kan sägas innehålla delar av de uppgifter som Deeter-Schmelz och Ramsey (1995) beskriver under rollen kundservicerepresentant. En kund hos Jonssons Chips har nästan uteslutande kontakt med samma säljare på företaget.

**Planerare** Rollen som planerare hos Jonssons Chips har inte någon direkt motsvarighet i referensramens teorier. Planerarrollen har inslag från både rollen som koordinator (Moon & Armstrong, 1994) och Teamleadare (Deeter-Schmelz & Ramsey, 1995). Planeraren ansvarar för att planera, koordinera och leda försäljningsarbetet, men till skillnad från teorin så sker inte detta arbete gentemot en grupp människor med olika roller, utan i de flesta fall bara mot säljarna. Rollen som planerare innehas också alltid av samma person hos Jonssons Chips oavsett vilka kunder försäljningsarbetet riktar sig mot.

**Extern förstärkning** Rollen som extern förstärkning kan direkt jämföras med den roll som av Deeter-Schmelz och Ramsey (1995) kallas för extended selling team. I teorin handlar rollen om att man i försäljningsarbetet tar in personer som vid ett specifikt tillfälle innehar information som är nyttig och användbar. Detta kan till exempel handla om teknisk expertis. Hos Jonssons chips handlar det mera om praktisk assistans. Principen är dock densamma. I båda fallen hämtar man försäljningshjälp utanför den egna försäljningsorganisationen.

### 6.2.2 Analys av roller och uppgifter hos Bergnäsets Bageri

Hos Bergnäsets bageri utförs så gott som alla uppgifter som har med försäljning att göra av samma person. Man kan alltså inte tala om något selling team eller selling center. Man kan dock jämföra de roller som upptäckts med de roller som beskrivs i teorierna av Moon och Armstrong (1994) och Deeter-Schmelz och Ramsey (1995).

**Planerare, initiativtagare och säljare** När det handlar om försäljning mot nya kunder är det en och samma person som har haft uppgiften att planera, initiera och genomföra försäljning. Någon motsvarighet till denna roll har inte gått att finna i teorin. Denna komplexa roll påminner mest om den säljarroll som beskrivs av Deeter-Schmelz och Ramsey (1995), men med utökade ansvarsområden.

Helhetsintrycket efter analys av personerna och uppgifterna i försäljningsprocessen hos Bergnäsets Bageri är att likheterna med teorin är mycket små.

### 6.2.3 Analys av roller och uppgifter hos Polarica AB

Hos Polarica kan man se att det finns ett försäljningsarbete som består av olika roller. Dessa roller upptas av olika personer på företaget och man kan se att de som jobbar mer försäljning bildar en teamliknande struktur gentemot varje enskild kund. Detta påminner om det som Deeter-Schmelz och Ramsey (1995) kallar för core selling team. Denna grupp är kundfokuserad och kan ha olika sammansättning gentemot olika kunder. De roller som har kunnat hittas i denna grupp hos Polarica beskrivs nedan.

**Kundkontakt** Denna roll påminner om säljarrollen som beskrivs Deeter-Schmelz och Ramsey (1995). Kundkontakten hos Polarica har dock också andra uppgifter som kundservice och upprätthållande av en god kundrelation. Kundkontakten hos Polarica har alltså också uppgifter som påminner om det som Deeter-Schmelz och Ramsey (1995) kallar för kundservicerepresentant.

**Planerare och godkännare** Den här rollen i Polaricas försäljningsarbete är i stort sett samma som rollen som Deeter-Schmelz och Ramsey (1995) kallar för teamledare. Deeter-Schmelz och Ramsey (1995) lägger dock ingen tyngd på planering hos rollen som teamledare. En annan skillnad är att teamledare är den som söker godkännande från högre instans. Detta behövs inte i fallet Polarica då teamledaren redan kan sägas befinna sig längst upp i hierarkin.

**Initiativtagare** Initiativtagarrollen kan sägas vara den samma som rollen Moon och Armstrong (1994) beskriver. Påpekas bör dock att rollen som initiativtagare inte alltid återfinns inom Polarica utan kan finnas hos den köpande organisationen.

**Extern förstärkning** Rollen som extern förstärkning har precis samma innebörd som rollen Deeter-Schmelz och Ramsey (1995) kallar för extended selling team. Denna roll förekommer framförallt när Polarica genomför mer komplexa affärer med specifika kvalitetskrav. Den externa förstärkningen är den del av försäljningsteamet som är mer transaktionsfokuserad än kundfokuserad.

Sammanfattningsvis kan man säga att de uppgifter och roller som återfinns i Polaricas försäljningsarbete har stora likheter med de uppgifter och roller som beskrivs i den teoretiska referensramen. Man kan se ett tydligt organiserande av något som till viss del påminner om ett kundfokuserat försäljningsteam.

#### 6.2.4 Analys av roller och uppgifter hos Piteortens Chark

Hos Piteortens Chark har identifierats en rad olika roller i försäljningsarbetet. Det går dock inte att säga att dessa roller bildar något tydligt försäljningsteam då de inte jobbar parallellt utan i helt olika faser under försäljningens gång. Det finns dock likheter mellan de roller som har kunnat identifieras och de roller som beskrivs i teorin. Nedan följer en analys av dessa roller.

**Planerare, kundkontakt** Om man bortser från den allra mest övergripande planeringen så är det den anställda säljaren som tar rollen som planerare såväl som kundkontakt. Dessa roller innehåller alla de aktiviteter och uppgifter som Deeter-Schmelz och Ramsey (1995) och Moon och Armstrong (1994) tillskriver rollerna initiativtagare, säljare och kundservicerepresentant.

**Ordermottagare** Någon motsvarighet till denna roll hos Piteortens Chark har inte gått att finna i teorin. Då denna person utför en typ av kundservice kan man säga att likheter finns med rollen kundservicerepresentant som beskrivs av Deeter-Schmelz och Ramsey (1995).

**Plockordermottagare/Butiksdemonstratör** Rollen som plockordermottagare/butiksdemonstratör saknar motsvarighet i teorin. Det handlar dock om en slags kundservice och det går att se likheter med rollen kundservicerepresentant som beskrivs av Deeter-Schmelz och Ramsey (1995).

#### 6.2.5 Jämförande analys av roller och uppgifter hos de fyra företagen

Hos samtliga företag har en eller flera av de roller som beskrivs i teorin kunnat identifieras. Man kan dock inte säga att något av företaget använder sig av teamförsäljning i den betydelsen som teorierna av Deeter-Schmelz och Ramsey (1995) och Moon och Armstrong (1994) beskriver. Sammansättningen av roller och uppgifter är minst komplex hos Bergnäsets Bageri där i princip allt som har med försäljning att göra sköts av en person. Hos Jonssons Chips och Piteortens Chark blir rollerna i försäljningsarbetet lite mer komplexa. Här är det fler personer involverade i försäljningsarbetets olika stadier. Mest komplex blir sammansättningen av roller i Polaricas försäljningsarbete där man kan se fler tydliga likheter med de teamförsäljningsteorier som beskrivs i teori och referensram. Polarica använder sig bland annat av teknisk expertis i vissa försäljningssituationer. En likhet mellan företagen är att alla jobbar med en fast kundkontakt till samtliga kunder. Tabell 6.5 (sid 51) visar en sammanställning över de roller och uppgifter i försäljningsarbetet som lyfts fram i referensramen och visar hur dessa kan jämföras med de roller som har identifierats hos de fyra företagen. De roller som är skrivna inom parentes innehåller svagare likheter med den roll som beskrivs i teorin.

Tabell 6.5: Jämförelse mellan uppgifter och roller i de fyra företagens försäljningsarbete

<b>Core selling team och Selling center. (Deeter-Schmelz &amp; Ramsey, 1995 och Moon och Armstrong, 1994)</b>	<b>Jonssons Chips</b>	<b>Bergnäsets Bageri</b>	<b>Polarica</b>	<b>Piteortens Chark</b>
Teamledare	(Planerare)	-	Planerare och godkännande	-
Säljare	Säljare	(planerare, initiativtagare och säljare)	Kundkontakt	Planerare, kundkontakt
Intern koordinator	-	-	-	-
Kundservicerepresentant	-	-	(Kundkontakt)	Planerare, kundkontakt, (Ordermottagare), (plockordermottagare/ butiksdemonstratör)
Utökat selling team	Extern förstärkning	-	Extern förstärkning	-
Initiativtagare	Initiativtagare	-	Initiativtagare	Planerare, kundkontakt
Koordinator	(Planerare)	-	-	-
Resurs/källa	-	-	-	-
Godkännare	-	-	-	-
Genomförare	-	-	-	-
-	-	-	-	plockordermottagare/ butiksdemonstratör
-	-	-	-	Ordermottagare



## 7 Slutsatser och rekommendationer

I detta kapitel återkopplas till uppsatsens syfte och forskningsfrågorna besvaras. Kapitlet innehåller också rekommendationer till företagen, bidrag till teorin och rekommendationer för vidare forskning.

### 7.1 Slutsatser

Under denna rubrik kommer slutsatser som rör uppsatsens syfte att presenteras. Detta görs genom att forskningsfrågorna går igenom och besvaras en efter en. Kapitel 7.1 avslutas sedan med en återkoppling till studiens syfte.

#### 7.1.1 Hur kan den personliga försäljningsprocessen hos små och medelstora företag beskrivas?

Hos företagen Jonssons Chips, Bergnäsets Bageri och Piteortens Chark kan försäljningsprocessen, även om den inte alltid ser exakt likadan ut, beskrivas som en serie händelser som sker i en viss logisk ordning. Hos Polarica gick det inte att på samma sätt urskilja en tydlig försäljningsprocess. Största anledningen till detta är troligen att Polarica i sitt sätt att jobba med försäljning har en tydligare kundanpassning än de övriga företagen. Kundrelationerna framkom dock som något viktigt hos samtliga företag, och alla hade sin syn på hur dessa kundrelationer skulle vårdas. Om man bortser från Polarica kan man dock säga att företagen i undersökningen inte hade ett lika stort fokus på individualisering, problemlösning och anpassning till enskild kund som Moncrief och Marshalls (2005) utvecklade försäljningsprocess. Försäljningsprocesserna som identifierades hos Jonssons Chips, Bergnäsets Bageri och Piteortens Chark innehöll alla färre steg en försäljningsprocesserna i teorin. Att motsvarigheter till stegen kunskaps- och databashantering och problemlösning saknades kan bero på företagets ringa storlek. På företagen i denna studie är det endast ett fåtal människor som jobbar med försäljning och kunskaps- och databashantering blir förmodligen viktigare hos företag med fler kunder och fler anställda inom försäljning. Avsaknaden av ett problemlösningsteg kan säkerligen förklaras av att försäljningen hos Jonssons Chips, Bergnäsets Bageri och Piteortens Chark består av ickekomplexa produkter där inte modifieringar är möjliga gentemot varje enskild kund. Steget som i teorin kallas för vård av kundrelation har inte gått att hitta som ett enskilt steg i försäljningsprocessen hos något av de fyra företagen. En sammanfattning av ovanstående resonemang följer nedan.

- Försäljningsprocesserna hos de undersökta företagen innehöll färre steg än den i referensramen föreslagna utvecklade försäljningsprocessen av Moncrief och Marshall (2005).
- De steg som i teorin beskrivs som kunskaps- och databashantering och problemlösning har inte gått att finna hos de undersökta företagen

- Ett resonemang om kundanpassning och betydelsen av goda kundrelationer finns hos företagen men är inte lika tydligt som i Moncrief och Marshalls (2005) utvecklade försäljningsprocess.

### 7.1.2 Vilka roller och uppgifter kan identifieras i den personliga försäljningsprocessen hos små och medelstora företag?

Hos samtliga företag har en eller flera av de roller som beskrivs i teorin kunnat identifieras. Alla företag jobbar på ett sådant sätt att varje kund har en fast kundkontakt som har det största ansvaret för att vårda kundrelationen. I de flesta fallen är detta en säljare. Det har dock inte gått att på något företag identifiera samtliga roller och den typ av teamarbete som dessa tillsammans bildar. Inget av företagen kan alltså sägas bilda varken ett core selling team (Moon & Armstrong, 1994) eller ett selling center (Deeter-Schmelz & Ramsey, 1995), i alla fall inte på det sättet som dessa beskrivs i teorin. Det är endast hos polarica som man får känslan av att det liknar någon typ av teamförsäljning. Anledningarna till avsaknaden av försäljningsteam borde i huvudsak vara två stycken.

- Icke-komplexa produkter. De fyra företagen som beskrivs och undersöks i denna studie tillverkar och säljer produkter med en relativt låg komplexitet. Detta minskar behovet av teamförsäljning.
- Företagens storlek. Företagen i denna studie är små och medelstora. Det är för få människor som jobbar med försäljning för att det ska finnas någon möjlighet att skapa några försäljningsteam.

### 7.1.3 Återkoppling till arbetets syfte

Syftet med detta arbete definierades enligt följande: **Att få en bättre förståelse för hur arbetet med personlig försäljning kan beskrivas i små och medelstora företag.** Detta syfte har nåtts genom besvarandet av de två forskningsfrågorna. De svar som presenterats på forskningsfrågorna ger tillsammans en bra bild över hur arbetet med personlig försäljning i små och medelstora företag kan beskrivas. Det skall dock påpekas att dessa resultat inte kan sägas vara generaliserbara. Resultaten från denna studie visar framförallt att försäljningsprocesserna hos små och medelstora företag kan innehålla färre steg än de försäljningsprocesser som beskrivs i teorin. Studien visar också på en medvetenhet hos företagen om vikten av goda kundrelationer, även om detta fokus inte verkar vara lika starkt som teorierna vill göra gällande.

## 7.2 Rekommendationer

I denna den sista avdelningen i mitt examensarbete kommer till att börja med rekommendationer till de säljande företagen att delges. Efter detta kommer bidrag till teori och rekommendationer för vidare forskning att diskuteras. Detta kapitel grundas på de resultat som kommit fram under mitt arbete.

### 7.2.1 Rekommendationer till de säljande företagen

Under undersökningen framkom det att företagen inte hade fullständig kontroll över hur deras försäljningsprocess egentligen ser ut. Försäljningsprocessen kunde i de flesta fallen variera från kund till kund och företagen verkade sakna någon slags idealbild över hur de skulle vilja att deras försäljningsprocess såg ut. Min uppfattning är att företagen skulle behöva ta en noggrann titt på hur deras egen försäljningsprocess egentligen ser ut, för att sedan kunna sätta sig ner och titta på vad som går att förbättra och göra effektivare. Företagen verkar vara överens om att det blir viktigare och viktigare med goda kundrelationer. Detta är dock något som företagen kan jobba hårdare med och bli bättre på. Man verkar veta vart man vill, men inte riktigt hur man ska ta sig dit.

### 7.2.2 Bidrag till existerande teori

Målet med det här arbetet har varit **Att få en bättre förståelse för hur arbetet med personlig försäljning kan beskrivas i små och medelstora företag.** Jag anser att jag genom att visa att det på fyra företag inom samma bransch finns stora skillnader i arbetet med personlig försäljning, har påvisat svårigheten med att med en enkel modell beskriva den personliga försäljningsprocessen i små och medelstora företag. Även om detta arbete inte har omfattat fler företag än fyra så visar resultaten att en modell som den utvecklade försäljningsprocessen (Moncrief & Marshall, 2005) kanske inte är lämplig till att beskriva den personliga försäljningsprocessen i små och medelstora företag.

### 7.2.3 Rekommendationer för fortsatt forskning

Det här arbetet har skickat tydliga signaler på att brister finns i de modeller som finns i dagens teori, när det gäller att beskriva den personliga försäljningen hos små och medelstora företag. Det behövs dock mer utförlig forskning för att förkasta de existerande modellerna eller för att ta fram nya och mer korrekt beskrivande teorier. Det skulle framförallt vara intressant att se en mer omfattande undersökning av försäljningsprocessen hos små och medelstora företag. Då stora skillnader uppdagades mellan de minsta och det största företaget i denna studie bör kanske små och medelstora företag undersökas skilda från varandra. Det vore också intressant att se en studie av den personliga försäljningen i små och medelstora företag som riktar sig mot någon annan bransch än livsmedelsbranschen för att kunna se om det finns tydliga branschspecifika skillnader.

## Referenser

- Anderson, R E. (1996). Personal selling and sales management in the new millennium. *Journal of personal selling & sales management*, 16 (4), 17-32.
- Barrow, C. (1998). *The essence of small business. 2<sup>nd</sup> edition*. Leicestershire: Prentice Hall Europe. ISBN 0-13-748641-3.
- Bengtsson, B-A. & Bengtsson, H. (1995). *Forskningsboken: om konsten att arbeta på ett undersökande och kunskapande sätt*. Uppsala: Almqvist och Wiksell förlag AB. ISBN 91-21-14469-9
- Brooksbank, R. (1995). The new model of personal selling: Micromarketing. *Journal of personal selling & sales management* 15 (2), 61-66.
- Burns, P. (2001). *Entrepreneurship and small business*. Wiltshire: Povey-Edmondson Tavistock and rochdale. ISBN 0-333-91473-2
- Bäckström, L. (2002). *Industrial selling – Case studies of swedish manufactoing small and medium sized enterprises*. Luleå: Licentiate thesis, Luleå University of technology.
- Cann, C W. (1998). Eight steps to building a business-to-business relationship. *Journal of business & industrial marketing* 13 (4/5), 393-405.
- Dahmström, K. (1996). *Från datainsamling till rapport – att göra en statistisk undersökning*. Lund: Studentlitteratur. ISBN 91-44-00111-8
- Deeter-Schmelz, D R & Ramsey, R. (1995). A conceptualization of the functions and roles of formalized selling and buying teams. *Journal of personal selling & sales management* 15 (2), 47-60.
- Dwyer, S et al. (2000). An empirical investigation of critical success factors in the personal selling process for homogenous goods. *Journal of personal selling & sales management* 20 (3), 151-159.
- Erasmie, M & Pihlsgård, A. (2000). *Kundrelationen – en handbok i personlig försäljning*. Kristianstad: Liber Ekonomi. ISBN 91-47-04528-0
- Eriksson, L. P. & Wiedersheim-Paul, F. (1997). *Att utreda forska och rapportera*. Malmö: Liber Ekonomi. ISBN 91-47-04023-8
- EU-upplysningen, Sveriges riksdag (2005). Eu-upplysningens hemsida [on-line]. Tillgänglig på:  
[http://www.euupplysningen.se/templates/EUU/standardRightMenuTemplate\\_1744.aspx](http://www.euupplysningen.se/templates/EUU/standardRightMenuTemplate_1744.aspx)  
(2005-08-17).
- Hill, J. (2001). A multidimensional study of the key determinantsof effective SME marketing activity: Part 1. *International journal of entrepreneurial behaviour & research*, 7 (5), 171-204.

Jolson, M A. (1997). Broadening the scope of relationship selling. *Journal of personal selling & sales management* 17 (4), 75-88.

Manning, G L & Reece, B L. (1995). *Selling today: building quality partnerships. Sixth edition*. New Jersey: Prentice Hall, inc. ISBN 0-205-16446-3

Moncrief, W C & Marshall, G W. (2005). The evolution of the seven steps of selling. *Industrial marketing management*, 34, 13-22

Moon, M A & Armstrong, G M. (1994). Selling teams: a conceptual framework and research agenda. *Journal of personal selling & sales management* 14 (1), 17-30.

Orlin, J M. (1993). Selling in teams. *Training & development (december)*, 26-32

Persson, L. (1995). *Industriell försäljning – Fallstudier av personlig försäljning till strategiska kunder*. Luleå: Doctoral thesis, Luleå University of technology.

Wotruba, T R. (1991). The evolution of personal selling. *Journal of personal selling & sales management* 11 (3 ).

Yin, Robert K. (1989). *Case study research*. USA: Sage Publications, Inc. ISBN 0-8039-3471-8

Zikmund, W G. (2000). *Business research methods*. Fort Worth: Harcourt College Publishers.

#### Länkar till företagens Web-sidor

Jonssons Chips                      <http://www.jonssonschips.com/>

Bergnäsets Bager                Någon hemsida har inte gått att finna

Polarica                              [http://www.polarica.se/se/konsument\\_intro/index.asp](http://www.polarica.se/se/konsument_intro/index.asp)

Piteortens Chark                 <http://www.piteortenschark.se/>

# Bilaga 1.

## Intervjuguide

### Grundfakta

Företag:

Namn:

Befattning:

Antal år inom företaget:

Huvudsakliga arbetsuppgifter:

### Generella frågor

Vilket år startade företaget sin verksamhet?

Hur många anställda har företaget?

Hur stor är företagets årliga omsättning?

Vilka är Era huvudsakliga produkter?

På vilka geografiska marknader verkar Ni?

Hur ser företagets organisation ut i stora drag?

Det är vanligt att små och medelstora företag har ett mindre antal kunder som står för en mycket stor del av omsättningen. Är detta något som är sant på Ert företag?

Vilka är Era största kunder?

Hur stor del av Era kunder är återkommande kunder?

### Frågor gällande försäljning

Hur ser försäljningsorganisationen på Ert företag ut?

Hur många personer på Ert företag är jobbar med försäljning?

Hur skulle Ni beskriva försäljningsprocessen på Ert företag (från förarbete och framåt)?

Beskriv gärna utifrån en tänkt säljsituation som börjar med att någon upptäcker en potentiell försäljningsmöjlighet. Vad sker och i vilken kronologisk ordning?

**Tänkbara följdfrågor för att fylla i luckor och rätta ut frågetecken som kan finnas då respondenten i lugn och ro fått ge sin egna syn på företagets försäljningsprocess.**

Vilka på företaget är inblandade i försäljningsarbetet och vilka roller har de?

Händer det att personer utanför försäljningsorganisationen deltar på något sätt i försäljningsarbetet? I sådana fall vilka och vilken är då deras roll?

Vem är ansvarig för den övergripande planeringen av företagets försäljningsaktiviteter?

På vilket sätt finner Ert företag nya potentiella kunder, och vems ansvar är detta?

På vilket sätt inleder ni en dialog med en potentiell kund (via telefon, obokat säljbesök, bokad säljbesök etc.)?

På vilket sätt förbereder Ni er inför mötet med en ny potentiell kund? Vem ansvarar för detta förarbete?

Har Ni ett speciellt sätt som ni agerar efter När ni möter nya tänkbara kunder (agerar ni efter en mall) eller sker det en anpassning till varje enskilt fall?

Vem på Ert företag ansvarar för den huvudsakliga kontakten med Era kunder?

På vilket sätt jobbar Ni för att få feedback från era kunder gällande Era produkter, servicenivå mm. ? Vems ansvar är detta?

Arbetar Ni på något speciellt sätt för att upprätthålla goda kundrelationer? Finns det en utarbetad policy för hur detta arbete ska gå till? Ser detta arbete ut på olika sätt beroende på hur pass stor kunden är?