

Henry Emil Hermansson

Försäljningsprocessen och dess aktörer

En undersökning i B2B-försäljning och försäljningsledning på
företag X

Pro gradu-avhandling i
Organisation och ledning
Handledare: Mika Mård
Ekonomisk-statsvetenskapliga
fakulteten
Åbo Akademi Åbo 2019

ÅBO AKADEMI – FAKULTETEN FÖR SAMHÄLLSVETENSKAPER OCH EKONOMI

Abstrakt för avhandling pro gradu

Ämne: Organisation och ledning	
Författare: Emil Hermansson	
Arbetets titel: Försäljningsprocessen och dess aktörer - En undersökning i B2B-försäljning och försäljningsledning på företag X	
Handledare: Mika Mård	
<p>Abstrakt:</p> <p>Denna studie behandlar försäljning och försäljningsprocesser. Avhandlingen är utförd i ett anonymt företag, som beskrivs i arbetet, men så att det inte framgår vilket företag det är fråga om. Försäljning är en mycket viktig funktion i företaget och centralt för dess verksamhet. Arbetet har inte utförts som ett uppdrag, men dock i samarbete med företaget. Även om studien är utförd i ett specifikt företag så är den betydelsefull för forskning i det försäljningsteoretiska fältet överlag.</p> <p>Avhandlingens syfte är att studera försäljningsprocessen i detta specifika företag. Detta görs från både försäljarnas och försäljningsledningens perspektiv. Försäljningsprocessen studeras för att förstå hur de olika personer som arbetar på företaget med olika arbetsuppgifter upplevt försäljningsprocessen från sitt perspektiv. Sedan strävar jag efter att återspegla den verklighet som en linjär process.</p> <p>Frågeställningen i studien är hur försäljningsprocessen i företag X ser ut. Jag strävar efter att återspegla försäljningsprocessen så att den sedan kan analyseras utifrån resultatet. Eventuellt kan denna processbeskrivning användas som grund för utvärdering eller utveckling av försäljningsprocessen och försäljningsfunktionen. Alla försäljningsprocesser är unika och studien av en verklig process är värdefull för det teoretiska fältet.</p> <p>Den teoretiska grunden för avhandlingen är historiskt betydelsefulla teorier om försäljningsprocesser överlag samt olika teorier och modeller om försäljningsledning. Teorierna om försäljningsledning gäller primärt transaktionellt och transformellt ledarskap. Olika modeller som inte kan anses uppfylla kriterierna för akademiska teorier används också och även kritik gentemot dessa modeller.</p> <p>För att studera försäljningsprocessen användes intervjuer som forskningsmetod. Intervjuerna var semistrukturerade och utfördes med hjälp av en på förhand formulerad intervjuguide. Sedan analyserades intervjuerna utifrån den teori som tidigare nämndes. I arbetet reflekterar jag kring språkets betydelse i studien samt min roll som forskare och hur detta påverkar studien.</p> <p>Resultatet av analysen är en beskrivning av försäljningsprocessen i form av åtta sekventiella faser. De olika faserna kan variera i längd och intensitet, men alla faser förekommer i någon form och utsträckning även om hela processens längd kan variera från några minuter till många år.</p> <p>Det finns grunder för vidare forskning i ämnet. Både från det försäljningsteoretiska fältets och det aktuella företagens perspektiv. För företaget skulle vidare forskning om alternativa tillvägagångssätt samt nya metoder vara värdefullt. På det teoretiska fältet finns behov av mera praktikcentrerad forskning och evaluering av mera kommersiellt utvecklade modeller.</p>	
Nyckelord: försäljning, försäljningsledning, försäljningsprocess, B2B, transaktionellt ledarskap, transformellt ledarskap	
Datum: 15.5.2019	Sidoantal: 95

Tack

Jag anser att det är viktigt, att ni som läsare vet vem som hjälpt mig åstadkomma detta arbete. Jag vill tacka några personer som varit viktiga för detta projekt. Tack för era insatser, utan dessa skulle detta projekt inte någonsin slutförts.

Tack Mika för en mycket professionell handledning. Du har lyckats ta i hänsyn mina önskemål och behov. Tack till mina föräldrar för att ni stött mig i mina studier och fungerat som förebilder. Tack till Jussi, mitt löfte till dig om att slutföra arbetet har jag hittat motivation under tider då arbetet inte framskridit. Du har även hjälpt mig att förstå avhandlingens betydelse. Tack Juuso för att du inspirerat mig och möjliggjort att jag kunnat fokusera på att slutföra projektet. Tack till alla som deltog i intervjuerna. Tack till min arbetsgivare för flexibiliteten.

Men framför allt vill jag tacka min familj, Martin och Liisi. Ni har båda säkerställt att omständigheterna varit sådana att jag alltid kunnat fullt koncentrera mig på detta arbete när det har behövts. Ni har gjort uppoffringar för detta projekt. Men mera än något annat så har ni alltid kämpat mig vidare och varit grunden för min inspiration.

Det finns många andra att tacka, men speciellt ni har medverkat mycket.

Henry Emil Hermansson
Maj 2019

Innehåll

Abstrakt

1 Inledande kapitel.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Syftet med studien.....	5
1.3 Om företaget	5
1.4 Uppställningen av arbetet.....	8
2 Försäljning och ledandet av försäljning.....	10
2.1 Försäljning och försäljningsprocesser.....	11
2.2 Ledarskap samt ledandet av försäljning	26
2.3 Sammanfattning av teorikapitlet	35
3 Metodval	36
3.1 Data-insamling	36
3.2 Data-urval	41
3.3 Data-analys	42
3.4 Etiska frågeställningar	46
3.5 Trovärdighet och pålitlighet	49
4 De anställdas erfarenheter av försäljningsprocessen	52
4.1 Aili	52
4.2 Kirsti	55
4.3 Jukka.....	57
4.4 Pekka	60
4.5 Liisi.....	62
4.6 Martin	66
5 Försäljningsprocessen och försäljningsledningen på företag X	70
5.1. Försäljning och försäljningsprocesser.....	70
5.2. Ledarskap samt ledandet av försäljning	78
6 Sammanfattande diskussion	83
Källor	86
Bilaga 1 – Intervjuguide, svenska.....	92
Bilaga 2 – Intervjuguide, finska	94

Figurer

Figur 1: De olika enheternas relation till varandra inom organisationen.....	7
Figur 2: De olika funktionernas uppdelning inom Helsingfors affärsenhet.....	8
Figur 3: Försäljningsprocessen på företaget.....	73

1 Inledande kapitel

Försäljning och försäljningsledning är funktioner inom företag som är utsatta för ständig förändring. Dessa dynamiska processer är sådana som inte bara ställer samman de olika funktionerna och avdelningarna inom en organisation, utan även kundorganisationen och marknaden. Försäljningen kan ses som en funktion som påverkar många andra funktioner, men som aldrig kan fungera helt självständigt från de andra. Det verkar som att intresset för forskning inom ämnet ökat inom den akademiska världen och samtidigt förväntar praktikerna allt bättre teorier och modeller som de kan implementera och följa.

Detta arbete behandlar och innehåller teorier om försäljning, ledning och försäljningsledning. Det kartlägga även försäljningsprocessen på ett verkligt företag, sett ur försäljarnas och försäljningsledningens perspektiv. I detta kapitel presenteras arbetet och dess uppställning mera omfattande.

1.1 Bakgrund

Försäljning är en oerhört viktig funktion inom i princip alla företag. Utan försäljning av produkter eller/och tjänster finns det inget behov för några andra funktioner inom företaget. Alla företag måste ha någon sorts inkomstkälla för att kunna driva sin verksamhet och detta sker genom att få betalt för företagets tjänster eller produkter. Försäljning förekommer dock i olika former och det betyder inte att alla dessa företag måste ha en skild avdelning för försäljning. Som försäljning klassar jag alla typers företagsekonomiska transaktioner där någon part i utbyte mot varor eller tjänster monetärt kompenserar företaget som förmedlar eller producerar dessa. Dixon och Tanner Jr. (2012) definierar försäljning som *fenomenet av människodrivna interaktion mellan och inom individer/organisationer i syfte att uppnå värdeskapande med ekonomiskt utbyte* (översatt från engelska). Jag anser att den uppfattning och tolkning jag gjort och hur jag begränsat detta arbete faller inom dessa ramar.

Vissa företag behöver inte aktivt själv sälja sina produkter eller tjänster, men likaså är det en form av försäljning då den köpande parten är den initiativtagande i transaktionen. Det finns företag som kanske bara tar emot beställningar och som kanske inte har någon egentlig försäljningsavdelning. Men då har själva försäljningen skett på ett annat sätt. Alla företag har i någon bemärkelse någon typ av försäljning. Med detta vill jag påpeka hur fundamentalt viktig funktion försäljningen är i en företagsekonomisk kontext.

Försäljningen kan enligt bland annat Leek och Christodoulides (2011) samt Iankova, Davies, Archer-Brown, Marder och Yau (2018) i stort sätt ses delas in i två huvudkategorier: B2C (business-to-consumer) och B2B (business-to-business). Leek och Christodoulides (2011) anser att B2C är den allra vanligaste formen av försäljning som alla stöter på dagligen i någon form. All handel av varor och tjänster där konsumenterna köper av företag är B2C. De beskriver att B2B igen är handel mellan två företag. Dessa kategorier skiljer sig från varandra och har sina specifika särdrag. I B2C-försäljningen är köparen den som högst sannolikt brukar varan eller tjänsten. B2B-försäljningen igen är köparen den som brukar varan eller tjänsten, så att den skapar ekonomiskt mervärde. Alla varor eller tjänster som företag köper, köps för att de anses skapa ekonomisk nytta antingen på kort eller lång sikt. Iankova m.fl. (2018) påpekar dock till likhet med Leek och Christodoulides (2011) att en sådan dikotomi inte är enkel och entydig, utan en simplificerad syn på fältet. Detta arbete avgränsas till enbart B2B-försäljning i enighet med den definition som beskrivits i detta stycke.

B2B-försäljningen har under det senaste seklet haft några revolutionära genombrott i försäljningsprocessen. Dixon och Adamson (2011) menar att man kan räkna med tre egentliga genombrott. De anser att det första genombrottet skedde cirka 100 år sedan. Före genombrottet gjorde försäkringsförsäljarna kontrakt med kunder och sedan besökte de kunderna varje vecka för att kassera in försäkringspremierna och uppehålla kundförhållandet. Detta ledde till att då de hade ett visst antal kunder, hade de inte resurser att skaffa nya kunder längre eftersom inkasseringen av premierna och underhållet av kundförhållandena tog all deras tid. Dixon och Adamson (2011) skriver att det då utvecklades en så kallad *hunter-farmer* eller fritt översatt, *jägare-jordbrukare* –modell. En försäljare

jagade nya kunder medan man anställde skilda personer för att samla in premierna och uppehålla kundförhållandet, alltså *jordbrukare*. Detta anses enligt författarna vara första gången då försäljningen blev en skild funktion och uppgift på ett företag.

Dixon och Adamson (2011) anser att det andra genombrottet skedde år 1925 då E.K. Strong's *The Psychology of Selling* publicerades. Det var då olika försäljningstekniker, som till exempel användning av öppna och slutna frågor, introducerades. Detta ledde till att försäljningen blev allt mer effektivare och försäljning blev lättare att lära sig. Tredje genombrottet var enligt författarna det när forskarna på 1970-talet märkte att försäljningsprocessen i små affärer skiljer sig klart från den i stora affärer. Detta anser Dixon och Adamson (2011) ha varit början av den konsultativa försäljningen som varat ända fram till 2010-talet. Det har dock skett många stora förändringar bland annat genom digitalisering, automatisering och den teknologiska utvecklingen överlag, men enligt författarna har inget större genombrott skett på över 40 år. Det är klart att ett större genombrott kommer att ske förr eller senare, men ingen konsensus råder om vad det kommer att vara tycker Dixon och Adamson (2011). Vissa modeller, som till exempel *The Challenger Sale* (Dixon & Adamson, 2011) har väckt stort intresse och debatt under de senaste åren och behandlas senare i arbetet. Jag anser att försäljning är ett mycket intressant fenomen från forskarens perspektiv, eftersom det finns modeller som växer fram och dominerar bland praktikerna i näringslivet och sedan finns en teoretisk utveckling som inte nödvändigtvis följer samma riktningar.

Ser man på försäljningen från ett företags perspektiv är försäljningsledningens funktion oerhört viktig (Åge, 2014). Vad försäljningsledningen betyder i olika företag varierar och jag anser att någon form av försäljningsledning finns i alla företag. Det är kanske inte en skild funktion och det kan vara att den inte direkt anses som försäljningsledning, men på något sätt leder företaget sin försäljning, vare det sig organiserat eller icke. En form att leda är ju att medvetet inte leda, det vill säga "laissez faire" (Viner, 1960). I vissa företag kanske det är de som säljer som själv leder försäljningen. Detta arbete är gjort i ett företag som har en skild försäljningsfunktion och även en skild försäljningsledning vilket gör det

klarare och tydligare att särskilja de olika rollerna och funktionerna, men så är alltså inte alltid fallet. Åge (2014) påpekar att det är försäljningsledningen som är ansvarig över att försäljningsprocessen är målinriktad och att resurserna allokeras rätt. Varje försäljare är en individ, medan försäljningen igen kan ses som en enhetlig funktion inom ett företag, vare sig den då är åtskild eller icke. Bland annat Rapp, Bachrach, Panagopoulos och Ogilvie (2014) skriver om hur dagens näringsliv är allt mer dynamiskt och försäljningen en ständigt föränderlig process. Företaget ändras, marknaden ändras, kunderna ändras och försäljarna ändras. Hur kan försäljningen och framför allt försäljningsledningen skapa och underhålla en process som stöder försäljningen, men samtidigt är flexibel nog för att svara på de förändrade omständigheterna? Dessa är frågor som företag på alla marknader och i alla storlekar försöker hitta svar på.

Jag anser att då man behandlar ett företags försäljningsprocess är det viktigt att inse att den planerade och den förverkligade processen eventuellt kan skilja sig från varandra. Min åsikt är att, huruvida företaget har en kunskap om för hur den förverkligade processen ser ut, är mycket avgörande då man evaluerar möjligheten att leda och förändra processen. För att kunna leda något måste man ha en förståelse för det man leder, alltså måste ett företag skapa förståelse av vad verkligheten är. Från försäljningsledningens perspektiv så anser jag att det måste finnas en förståelse av hur försäljningsprocessen de facto ser ut. Här tycker jag man kan dra direkta likheter och kopplingar till Mintzberg och Waters (1985) teorier om emergenta strategier. De menar att den förverkligade strategin alltid är något annat än den planerade, eftersom det finns oväntade faktorer och händelser som påverkar den så kallade emergenta strategin. Likaså är det i försäljningen och försäljningsprocessen. Det finns eventuellt en teoretisk process som sedan förverkligas med olika faktorer och händelser som sedan påverkar slutresultatet och den förverkligade processen är med stor sannolikhet olik än den planerade. Detta arbete strävar efter att skapa en förståelse av hur försäljningsprocessen egentligen upplevs vara konstruerad enligt försäljare och försäljningschefer som är involverade i processen.

1.2 Syftet med studien

Syftet med studien är att studera försäljningsprocessen i företaget och mera specifikt inom dess Helsingfors affärsenhet. Jag undersöker processen från försäljningsledningens och försäljarnas perspektiv. Det är viktigt för både företaget i fråga och från ett vetenskapligt perspektiv att förstå hur de olika delarna samt parterna i försäljningsprocessen påverkar slutresultatet av försäljningsprojektet. Detta kan eventuellt skapa en förståelse av varför vissa försäljningsprojekt lyckas, medan andra jämförbara projekt misslyckas.

Denna studie är viktig från ett vetenskapligt perspektiv, eftersom försäljningsprocesserna alltid är olika i varje företag, alltså kan det eventuellt bekräfta eller ifrågasätta rådande teorier och modeller, eller eventuellt ge upphov för vidare forskning. För företaget är detta arbete viktigt, eftersom det då kan få en kritisk analys av sin verksamhet, identifiera möjliga problem och därmed eventuellt komma på effektivare lösningar än tidigare. För mig är denna studie viktig, eftersom den knyter samman mina studier inom organisation och ledning samt min arbetserfarenhet inom både försäljning och försäljningsledning.

Studien är mycket specifikt avgränsad och syftet är att mycket konkret kunna måla upp en bild av hur försäljningsprocessen i verkligheten upplevs av de personer som är involverade i den, både från försäljningens perspektiv samt från försäljningsledningens.

1.3 Om företaget

Studien utfördes i Företag X. Företag X är ett finskt familjeföretag grundat på 1800-talet. Företagets bransch är textilindustri och dess målgrupp är företag i alla storlekar och på alla branscher. Företaget erbjuder inte tjänster åt konsumenter utan all verksamhet är riktad åt andra företag. År 2016 hade företaget en omsättning på 323 miljoner euro med cirka 3500 anställda i 24 länder. I Finland hade företaget 1544 anställda och en omsättning på cirka 200 miljoner euro (denna information är tagen från företagets ansvarsrapport, men eftersom företaget är anonymt finns källan inte i källhänvisningen).

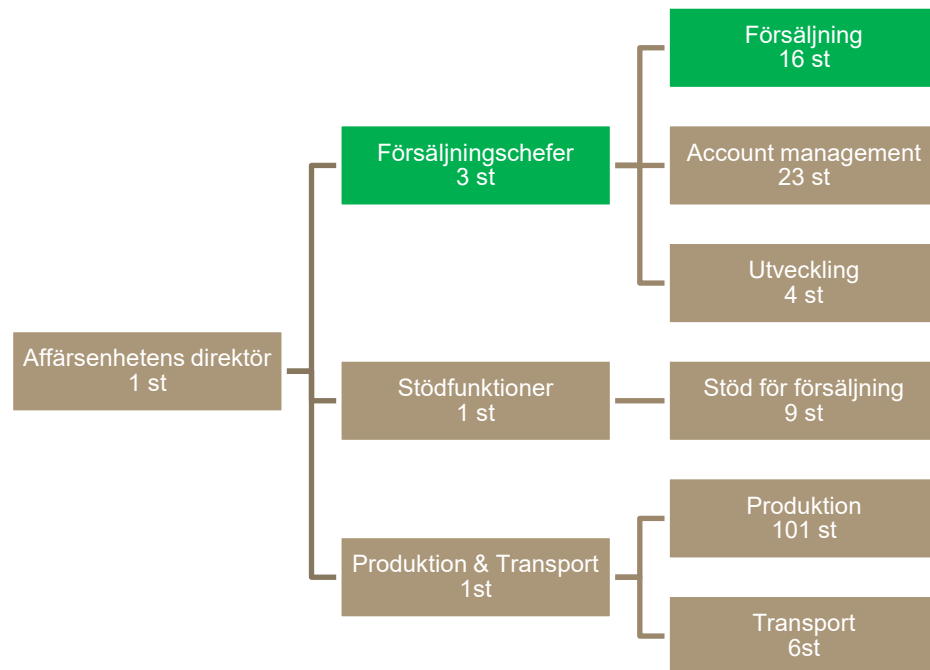
Jag har arbetat inom försäljning på företaget sedan 2014, alltså har jag mycket god tillgång till data för studien. Jag började med att arbeta som försäljare de tre första åren och sedan maj 2017 har jag arbetat som försäljningschef. Jag känner till företaget, dess organisationskultur, organisationsstruktur samt marknaden där företaget är verksamt. Med hjälp av min erfarenhet och mitt kunnande strävar jag efter att kunna genomföra en studie som både är relevant akademiskt och för företaget. I studien kombinerar jag resultat från intervjuer, men även mina observationer från den tid jag själv arbetat inom företaget.

Företaget är organiserat så att varje lands affärsverksamhet är ett individuellt dotterbolag. Finlands affärsverksamhet är alltså frångått den övriga affärsverksamheten. Till koncernen tillhör alla de funktioner som inte är lokala, utan de samma för alla de olika dotterbolagen. I Finland är företaget uppdelat i sex regionala affärsenheter. Denna studie utfördes i Helsingfors affärsenhet. Detta är betydelsefullt, eftersom affärsenheterna i företaget är relativt självständiga och fattar individuella beslut. Alltså vill jag påpeka att studien inte studerar hur processen ser ut i hela företaget, utan i Helsingfors affärsenhet. Processen är dock mycket liknande i alla affärsenheter och det är delvis företagets målsättning. Ändå finns det lokala skillnader, både i själva affärsenheten, men även i de lokala marknaderna. Därför kan man inte dra för långt gående slutsatser gällande hela företaget på basen av denna studie.

Abrahamsson och Andersen (2005) menar att organisationsformen avser den vertikala och horisontella strukturen av positioner i en organisation. De menar att man med hjälp av ett diagram eller schema kan visa hur de olika positionerna eller funktionerna förhåller sig till varandra. De skriver att organisationsstrukturen bestämmer organisationens form och ger uttryck till hur arbetsuppgifterna och ansvar är fördelat. I Figur 1 har jag beskrivit hur de olika enheterna är relaterade till varandra inom organisationen. I Figur 2 har jag beskrivit hur de olika funktionerna eller positionerna i Helsingfors affärsenhet är relaterade sinsemellan. På nästa sida är en simplificerad modell över hur Helsingfors affärsenhet är relaterad till de andra enheterna i hela företaget.

Figur 1: De olika enheternas relation till varandra inom organisationen

Helsingfors affärsenhet har en omsättning på ca 42 miljoner euro. I Helsingfors affärsenhet arbetar det ca 160 personer. Uppgifterna i företaget är uppdelade så, att det finns en så kallad Account management-funktion som arbetar med befintliga kunder. Sedan är försäljningen, vars primära uppgift är att skaffa nya kunder. Detta är personerna som arbetar i det så kallade kundgränssnittet. Av de 160 personer arbetar 16 personer dagligen med försäljning och indirekt ca 40 personer. Med indirekt arbete inom försäljning menar jag de personer som direkt samarbetar med försäljarna men som inte själv är försäljare. Sådana personer är till exempel försäljningschefer, försäljningsassistenter och de som jobbar inom Account management. Det finns tre försäljningschefer som leder dessa funktioner och rapporterar till affärsenhetens direktör. Affärsenheten har som stödfunktioner ca 10 försäljningsassistenter med uppgift att understöda försäljningen och hjälpa till med pappersarbete och andra stöduppgifter. De arbetar inte direkt med kunderna, utan deras roll är att arbeta med så kallade back office-uppgifter. I figuren på nästa sida är organisationsupplägget beskrivet så att varje funktion är skilt för sig. Detta ger en mera visuell inblick på organisationen.

Figur 2: De olika funktionernas uppdelning inom Helsingfors affärsenhet

1.4 Uppställningen av arbetet

Avsikten med detta inledande kapitel är att presentera ämnesområdet för läsaren, samt att klargöra varför arbetet är relevant. Varför ämnesområdet är viktigt presenteras och likaså en sammanfattning av arbetets målsättning. Efter detta kommer ett kapitel där tidigare forskning, olika modeller samt teorier presenteras. Detta är ett så kallat teorikapitel och det utgör arbetets teoretiska referensram som hela arbetet och i synnerhet dess analys grundar sig på.

På följande kapitel beskriver jag hur studien genomförts. Kapitlet innehåller reflektion om valet av metoden för forskningen och vilken forskarens roll är, samt språkets roll i studien. Även diskussion gällande arbetets styrkor och svagheter ingår i detta kapitel. I kapitlet beskrivs hur intervjuerna utförts och hur allting skett i praktiken. I det fjärde kapitlet presenteras den empiri som samlats. I kapitlet refereras och sammanställs de utförda intervjuerna och de teman som är för undersökningen de mest relevanta. Meningen är att läsaren själv med hjälp av

detta referat har en möjlighet att göra sina egna, även frånskiljande analyser och tolkningar.

I femte kapitlet analyserar jag de anställdas intervjuer och resultaten kopplas samman med den teoretiska referensram som ställts upp i kapitel 2. Till slut knyts arbetet ihop i ett avslutande kapitel som även diskuterar tankar om eventuell vidare forskning samt var denna studie kan vara av nytta. Arbetets uppställning följer den akademiska norm som jag vant mig vid och som råder vid den fakultet som jag studerat vid. Arbetet är numrerat så att det första numret berättar vilket kapitel (1–6) det är fråga om och underrubriken berättar positionen i kapitlet samt hierarkin gentemot huvudrubriken. Det vill säga att till exempel rubrik 2.2 är andra underrubriken i det andra kapitlet. Denna numrering är främst till för att underlätta läsaren navigera och få en helhetsbild över arbetets struktur.

2 Försäljning och ledandet av försäljning

Detta kapitel fokuserar på olika teorier och modeller om försäljningsledning och olika försäljningsprocesser. Försäljningsledningen har en mycket viktig roll i utvecklingen och framför allt utförandet av företagets försäljningsprocesser (Åge, 2014). Syftet med teorikapitlet är att delvis kartlägga de studier och den teori som jag anser vara relevant för denna studie och som påverkat utformandet av studien. Delvis är syftet att denna teori och dessa modeller står som grund för analysen på empiriska data senare i arbetet. Meningen är inte att all teori kommer från ett enskilt teoretiskt fält, utan snarare har jag som skribent strävat efter att hitta sådana teorier, mönster och modeller från andra vetenskapliga fält som jag avser tillämpa och anser vara av relevans i denna kontext.

Detta kapitel är indelat i två olika delar. Den första delen behandlar teori och modeller gällande försäljning och försäljningsprocesser. Den andra delen innehåller teorier om ledning av försäljning samt ledarskap som kan sammankopplas med denna studie. Kategorisering enligt detta är inte på något vis enkel och entydig, eftersom en stor del av teorin och texterna kunde lämpa sig för båda delarna. Jag har placerat teorierna där jag ansett dem passa in bäst, men vissa teorier kunde lika väl varit placerade i den andra kategorin.

En del av de modeller och texter som hänvisas till i detta kapitel kan varken klassificeras som akademiska, eller som egentliga teorier. En del är litteratur och studier som eventuell har ett kommersiellt syfte. En del är sådant som är riktat till företagschefer och andra beslutsfattare, och en del är studier som gjorts för att ge direkta och konkreta hands-on -guider samt instruktioner för att sälja och leda försäljning. Med tanke på avhandlingens tema är det ändå omöjligt att förbise från all den litteratur och forskning som inte uppfyller de akademiska kriterierna. Den är något som finns i verkligheten och som påverkar företagen samt processerna. Akademia finns inte i ett vakuum så att alla resterande modeller kan förbises i ett arbete som detta. Jag har försökt att tydligt beskriva vilka av dessa texter och modeller som kan anses fylla de akademiska kriterierna och vilka som behöver en noggrannare granskning.

Petri Parviainen (2013) som är professor i försäljning på Aalto Yliopisto skriver i sin bok om försäljningspsykologi om att vetenskaplig forskning representerar den djupaste och mest processade formen av information. Han skriver att dess syfte inte är att skapa entydiga modeller, utan snarare att ifrågasätta. Parviainen menar att den vetenskapliga kunskapen delas in i olika skolor och forskningsriktningar som ibland istället för det väsentliga kan fokusera för mycket på metodologi med begrepp och teorier som de själva utvecklat. Detta medför enligt honom att till en början relevanta forskningsriktningar lätt bryter sig loss från verkligheten och förblir nonsens. Detta betyder inte att alla forskningsinriktningar skulle vara sådana och det finns mycket forskning som är relevant för praktiken. (Parviainen, 2013) Det är viktigt att antyda att forskningens syfte inte alltid är att vara relevant för praktiken och att all forskning inte eftersträvar detta. Men detta leder lätt till att den akademiska forskningen och verkligheten går skilda riktningar.

2.1 Försäljning och försäljningsprocesser

Dixon och Tanner Jr. (2012) menar att den definition om försäljning som varit rådande speciellt inom det teoretiska fältet i marknadsföring är relativt konsekvent. Författarna skriver att i det fältet ses försäljningen som ett interaktivt, personligt, monetärt tillvägagångssätt mellan en säljare och en köpare. Författarna lyfter fram problematiken med att försäljning från ett akademiskt perspektiv ses som en process med många faser från förberedelse till uppföljning efter själva transaktionen. Försäljningshändelser kan variera i både längd, intensitet och betydelse, men ändå presenteras processen som om den vore en oföränderlig stig.

Dixon och Tanner Jr. (2012) skriver att utövare i sin tur erkänner att försäljning kan innefatta flera olika stigar till framgång. De menar att en bredare definition behövs och att bland annat teknologin medfört sådana förändringar att definitionen inte längre är giltig. Dixon och Tanner Jr. (2012) menar att enkla produkter kan säljas, till och med helt och hållet utan försäljare och fältet håller på att tudelas i transaktioner som domineras av teknologiska lösningar samt

sådana transaktioner som kräver personlig försäljning. Denna bredare definition möjliggör en tolkning av processen så att den involverar flera olika parter, både teknologiska och mänskliga, samt att processen kan vara mångtydigare och inte nödvändigtvis linjär.

Den bredare definition som Dixon och Tanner Jr. (2012) kommit fram till är att försäljning är *fenomenet med människodrivna interaktion mellan och inom individer/organisationer i syfte att uppnå värdeskapande med ekonomiskt utbyte* (detta är min egen översättning). Det är viktigt att framhäva att människodrivna i denna kontext inte betyder att alla delar i processen skulle utföras av människor, men processen inte skulle förverkligas utan en människa. Orsaker till att försäljningen och därmed försäljningsprocesserna förändrats så mycket är enligt författarna det att kommunikationen gällande en produkts eller tjänsts egenskaper inte är så central längre. Tidigare var det försäljaren som var den primära källan till information för köpare. Dixon och Tanner Jr. (2012) anser att lärandet i sig inte längre är episodiskt, utan kontinuerligt. Tidigare var alltså främjandet av produkten eller tjänsten det som fanns i kärnan av försäljningsprocessen. Författarna menar att processen i sig också förändrats genom att en så kallad identifiering av potentiella kunder inte är likadan som tidigare, snarare är det i dagens läge fråga om att sortera möjligheter istället för att hitta nya kunder. Vetskap om eventuella kunders existens finns nog, det är främst fråga om prioritering numera. De påpekar dock att detta är kontextbundet och inte fallet för alla företag på alla marknader.

Dixon och Tanner Jr. (2012) skriver att forskare inom det teoretiska fältet alltid haft ett nära förhållande till praktiska utövare. Oberoende om det som studeras är försäljaren eller försäljningschefen så behövs detta förhållande, inte minst för tillgång till data. Skribenterna menar att detta ändå lett till att forskningen fokuserat mycket på den säljande organisationen och framför allt på resultatet av processen, alltså om försäljningen lyckades eller inte. Processtänkandet inom fältet anser Dixon och Tanner Jr. (2012) en aning problematiskt, eftersom det har lett till att man ända sedan Taylors (1911) verk i början av 1900-talet tänkt att en process kan ledas som ett löpande band. Då är det inte kunden som står i fokus, och speciellt inte kundens värdeskapande för sina kunder. Detta är något som

Dixon och Tanner Jr. (2012) speciellt framhäver i sin text, att det är kundens värdeskapandeprocess som skall stå som grund för försäljningsprocessen. De menar att försäljare är kunskapsarbetare och värdeskapare, likt arkitekter och d.v.s. motsatsen till Taylors (1911) tanke om operatörer i en linjär process. Försäljare och försäljningsledningen borde frigöra sig från tanken att de kan kontrollera kunden, försäljaren och själva försäljningsprocessen. De kan såklart påverka dem, men inte kontrollera dem helt.

Tanken att se på försäljningen som en process är inte ny. Enligt Åge (2011) härstammar den från 1920-talet. Sådana processbeskrivningar som består av sekventiella faser är den vanligaste och rådande uppfattningen om hur försäljning kan beskrivas, tolkas och studeras. Moncrief och Marshall (2005) menar att försäljningsprocessen består av följande sju olika sekventiella faser:

- (1) prospektering
- (2) förberedelse inför kontakt
- (3) närmande
- (4) presentation
- (5) behandling av invändningar
- (6) slutförandet
- (7) uppföljning

Moncrief och Marshall (2005) beskriver faserna på följande sätt. Prospektering är en metod för försäljare att söka nya kunder. De menar att denna fas ofta innehåller eliminering av icke-lämpliga och igenkännande av lämpliga möjliga kunder som försäljaren kunde kontakta. Förberedelse inför kontakt är enligt författarna något som alltid görs i någon grad. Försäljaren tar reda på tilläggsinformation om kunden och funderar på hur presentationen bör utföras. Denna fas kan även innehålla övning före själva utförandet. Med närmandefasen menar de sättet som försäljaren närmar sig företaget. Detta är en fas som enligt Moncrief och Marshall (2005) kan vara i endast några minuter och är den första egentliga kontakten med kunden. Presentationsfasen anser författarna är en försäljningsprocess kärna. Denna fas borde komma först efter att försäljaren har förutbestämt kundens behov. Denna fas kan enligt Moncrief och Marshall (2005) vara allt från en kort presentation till en serie presentationer över en lång

tidsperiod. Författarna menar att behandling av invändningar är oundvikligt i nästan alla försäljningsprocesser. Fastän dessa ofta drar ut på processen så är de nyttiga och kan avslöja dolda behov som köpande företaget har. Med slutförandet menar Moncrief och Marshall (2005) fasen där en lyckad försäljningsprocess fastställs och detaljer om leverans och andra specifika ärenden förhandlas. Författarna anser att uppföljningsfasen börjar efter att produkten eller tjänsten är levererad till kunden. Det är då försäljaren säkerställer att kunden är nöjd och att allt gått till som överenskommet.

Det finns dock andra populära tolkningar, till exempel Shapiro och Posner (1976) fångar processen i följande åtta faser:

- (1) försäljningsprocessen öppnas
- (2) prospekten kvalificeras
- (3) försäljningsstrategin utformas
- (4) motiveringen organiseras
- (5) presentationen utförs
- (6) resurser och personal koordineras
- (7) handeln slutförs
- (8) kundförhållandet upprätthålls

Att öppna försäljningsprocessen innehåller enligt Shapiro och Posners (1976) beskrivning att försäljaren gör förberedelser, som utvärdering av sannolikhet för att försäljningsprocessen lyckas samt vilka som är de rätta personerna att kontakta. Skribenterna menar att den första kontakten med kunden sker i denna fas, och det är hur lyckad denna kontakt är som avgör om processen går vidare till nästa fas. Att kvalificera prospekten är enligt Shapiro och Posner (1976) en värdering av om det är sannolikt att den potentiella kunden kommer att köpa produkten eller tjänsten. Det är inte effektivt att förbruka tid och resurser på sådana företag som sannolikt inte behöver eller kommer att köpa produkten eller tjänsten. Alltså bör försäljaren i detta skede avgöra om hen fortsätter processen mot nästa fas. Författarna anser att utformandet av försäljningsstrategin innehåller många olika aktiviteter. Shapiro och Posner (1976) anser att försäljaren behöver så mycket information om kunden som möjligt samt kunskap att påverka så många inflytelserika personer som behövs för beslutsfattande. I

denna fas bestämmer försäljaren hur hen kommer att utforma sin presentation och vem den är riktad till. Med organisering av motivering menar författarna att försäljaren måste skapa en förståelse av kundens affärsverksamhet för att kunna motivera på vilket sätt produkten eller tjänsten som erbjuds skapar värde åt kunden. Det krävs diskussioner med kunden för att skapa en sådan förståelse. Med utförandet av presentationen antyder Shapiro och Posner (1976) att försäljaren summerar all relevant information till ett förslag. Är rätt beslutsfattare på plats och lyckas denna fas, så borde försäljaren ha möjlighet att komma överens om handel i denna fas. Koordinering av resurser och personal betyder enligt författarna att försäljaren involverar de parter från företaget som behövs i försäljningsprocessen och säkerställer att den produkt eller tjänst som säljs är möjlig att leverera enligt överenskommelsen. Med slutförandet av handeln anser de överenskommelse om detaljer och underskrift av ett kontrakt. Upprätthållande av kundförhållandet betyder enligt Shapiro och Posner (1976) allt som sker efter den egentliga leveransen av varan eller tjänsten. Detta innehåller enligt författarna säkerställande av att allt gått till som överenskommet och att kunden är nöjd.

Geiger och Kelly (2014) menar att det finns starka indikationer om att försäljningspraktikerna håller på att omdefinieras och att gamla konceptualiserade metoder inte kommer att överleva. De anser att det liksom i bland annat marknadsföring och det strategiteoretiska fältet även i försäljningsteoretiska fältet kunde utvecklas till ett praktikcentrerat närmandesätt. Geiger och Kelly (2014) tycker därför att en av de framtida utvecklingslinjerna kunde vara 'sales-as-practice'. Författarna menar att teoretikerna ofta fokuserar på att testa dekontextualiserade teorier om hur något *borde* göras istället för att koncentrera sig på hur det i verkligheten görs inom företagen. Geiger och Kelly (2014) anser att forskning inom försäljningspraktikerna med ett 'sales-as-practice' närmandesätt innebär att det sociala är i fokus och att detta flyttar den empiriska undersökningen bort från den individuella försäljaren eller försäljningschefen. Geiger och Kelly (2014) antyder att många andra kvalitativa forskningar tolkar individer eller sociala strukturer som bärare av mening i sina undersökningar, alltså bör man från ett sales-as-practice perspektiv se individens åtgärder som en pågående reproduktion av den sociala konstruktionen.

Författarna betonar att en studie inom sales-as-practice bör utföras nära fenomenet som undersöks och i varierande situationer under en utsträckt tidsperiod.

I likhet med Geiger och Kelly (2014) så skriver Adamson, Dixon och Toman (2012) att försäljningspraktikerna håller på att omdefinieras. De menar att så kallad 'Solution Selling' är 'döende' och att dess betydelse kommer att fortsätta minska i framtiden. Adamson m.fl. (2012) syftar på att köpande organisationer ofta vet hur de bör lösa de problem som de möter och då de är i första kontakt med en försäljare så har de enligt undersökningar redan gjort närmare 60% av köpbeslutet. De anser att man kan dela in alla försäljare i fem olika kategorier; the Relationship Builder; the Reactive Problem Solver; the Hard Worker; the Lone Wolf; the Challenger. Adamson m.fl. (2012) beskriver att The Relationship Builder är en försäljare som kommer överens med alla och använder mycket tid på att bygga långvariga relationer med kunderna. Författarna anser The Reactive Problem Solver igen vara detaljorienterad och säkerställer att alla problem blir lösta. The Hard Worker ger enligt dem inte lätt upp och är intresserad av feedback och att utvecklas. The Lone Wolf igen tycker de är en försäljare som är svår att leda, är självsäker och som följer sina egna instinkter. Med the Challenger menar författarna sådana försäljare som förstår kundernas affärsverksamhet och som tycker om att debattera, pressa och utmana kunden.

Adamson m.fl. (2012) hävdar i sin undersökning att det tydligt framkommer att försäljaren som kategoriseras tillhöra the Challenger-kategorin är klart framgångsrikare än de andra. Utifrån denna modell så har författarna utformat ett olikt närmande till försäljningsprocessen som skiljer sig från de traditionella processerna av Shapiro och Posner (1976) samt Moncrief och Marshall (2005) som tidigare nämndes. Adamson m.fl. (2012) menar att försäljaren bör skapa en ny utsikt gällande framtiden som inte köparen tänkt på eller varit medveten om. Efter detta bör försäljaren sedan övertyga kunden om att hen behöver en lösning till ett problem som inte hen visste att existerade före försäljaren klagat det. Detta kan man eventuellt ifrågasätta från ett etiskt perspektiv. Är det etiskt hållbart att försäljarens ändamål är att skapa viss oro hos kunden? I detta skede så presenterar försäljaren hur man kan påverka framtiden och hurdan kunskap som

företaget kan hjälpa med. Först efter det börjar försäljaren presentera möjliga tillvägagångssätt. Adamson m.fl. menar att skillnaden till tidigare försäljningsprocesser är att man inte säljer lösningar till problem, utan säljer insiktsfulla hjälpmedel för att klara av framtida utmaningar. De anser att detta är viktigt i bemärkelsen att endast i så fall kan försäljaren förbli den som kontrollerar försäljningsprocessen.

Rapp, Bachrach, Panagopoulos och Ogilvie (2014) skriver om de förändringar som försäljningslandskapet bemöter. De menar att terrängen för försäljningslandskapet är dynamiskt, osäkert och utvecklas ständigt. Författarna påpekar att komplexiteten ständigt ökar och att detta medför ett behov på utvecklandet av nya professionella kunskaper och färdigheter. Marknaden förändras och köparna har allt större makt, eftersom informationsflödet är gränslöst och marknaderna allt genomskinligare, på grund av att tillgång till information blivit så lätt tack vare internet. Detta anser Rapp m.fl. (2014) att kräva en allt större och mera sofistikerad förståelse av kundernas behov. De menar att försäljaren väntas vara experten som förstår kundens behov, dess marknad och sätt att hitta verktyg för tillväxt. Författarna anser att ifall inte försäljaren lyckas skapa värde åt motparten ses interaktionen som slöseri av tid. Rapp m.fl. antyder att försäljningsorganisationerna och de produkter samt tjänster som erbjuds blir allt mer komplexa och likaså även den köpande organisationens både köpprocess samt beslutfattningsorganisation.

Rapp m.fl. (2014) menar att intresset för olika försäljningspraktiker ökat och lyfter fram Challenger Sale -modellen som en som väckt mycket intresse under de senaste åren. Enligt författarna siktar modellen på att engagera kunderna och skapa en viss spänning hos motparten för att ge gnistan åt nya tankesätt. De menar att trots stora intresset, har inte forskare lyckats göra en systematisk och djupgående undersökning av denna Challenger Sale -modell och gör en så kallad empirisk och konceptuell recension på modellen från ett teoretiskt och akademiskt perspektiv. Rapp m.fl. (2014) skriver att det är eniga med modellens skapare i att den köpande partens roll utvecklats enormt och att företag köper med allt större försiktighet och omsorg än någonsin tidigare. Författarna menar i sin kritik att det finns mycket goda saker i modellen och att försäljarens roll som

en så kallad kunskapsmäklare är mycket riktig. De anser även att modellens uppdelning av försäljare i fem olika typologier är mycket användbar och att dessa klassificeringar är mera djupgående och tar i hänsyn även andra faktorer än själva interaktionen med kunden. Även om inte en sådan typ av taxonomi är ny och dessa ofta blir förbisedda av forskare och beslutsfattare så anser det att det är logiskt att försäljningsfunktionen skulle uppstå av olika så kallade försäljningspersonligheter. Rapp m.fl. (2014) påpekar att modellen utgår från att man befinner sig i en sådan marknad där relationer inte tas i beaktan. Detta är enligt dem förvånande, eftersom det inte alltid är fallet. Författarna anser att relationer nästan alltid är en stor faktor i försäljning och att sam-skapande alltid är en produkt av samspel och dialog mellan köparen och säljaren. Rapp m.fl. (2014) menar även i sin kritik att så kallad lösningscentrerad försäljning inte har "dött ut" som modellen antyder. De antyder även att modellen inte betonar försäljarens trovärdighet vilket författarna anser vara den absolut viktigaste egenskapen för försäljaren då man säljer med insikt.

Rapp m.fl. (2014) sammanfattar att nya tankar, verktyg och modeller kommer att introduceras med ett löfte om att hjälpa chefer förbättra effektiviteten av utförandet. De skriver också att akademikerna bär lasten av att utsätta dessa modeller för ibland rigorös vetenskaplig forskning eller undersökning. Författarna anser att det finns historia i samspelet mellan akademiker och praktiker där modeller utsätts för kritik. Rapp m.fl. (2014) tycker att detta inte betyder att modellen skulle vara oanvändbar och trots sina svagheter och begränsningar så finns det mycket att utnyttja och utveckla. Jag anser att en sådan kritik är viktig och att det inte finns en enda rätt modell. Lika som i den strategiteoretiska utvecklingen enligt Herrmann (2005) så hävdar jag att teoretikerna och praktikerna måste förbise eftersträvan att komma fram med och strukturera den enda riktiga och fungerande modellen. Alla modeller kommer att ha sina styrkor och svagheter och då de används i sammanhang som alltid är olika och i marknader som alltid skiljer sig från varandra, måste de alltid anpassas. Därför argumenterar jag att kritiken måste finnas till för att betona de eventuella styrkorna och svagheter med olika teorier och modeller, men samtidigt bör man ha en förståelse av att modeller sällan är användbara som sådana och sällan passar olika företag som verkar på mycket varierande marknader.

Plouffe, Williams och Wachner (2008) skriver om behovet för flera kvalitativa studier inom försäljningsforskningen. De har i sin undersökning kommit fram till att nästan fyra femtedelar av de akademiska studierna hittills varit enkätstudier och att flera kvalitativa studier borde få en större roll inom forskningen. Plouffe m.fl. (2008) anser att framför allt fältstudier behövs. Detta konkretiserar den problematik jag försöker fånga. Den akademiska forskningen är ofta mycket kvantitativ och grundar sig inte på verkliga fenomen. Med hjälp av detta arbete försöker jag bidra till att fylla detta tomrum och skapa förståelse av en verklig försäljningsprocess i ett verkligt företag så att det sker från ett vetenskapligt perspektiv.

Perry, Pearce och Sims (1999) skriver om försäljningsteams och befullmäktigandet av beslutsfattandet. Författarna anser att då kundernas behov och efterfrågan blir alltmer komplexa så blir försäljningsteamerna mera viktiga för genomförandet och implementeringen av strategin, företagets lönsamhet och konkurrensfördel gentemot konkurrenterna. De påpekar att det svåra med att öka effektiviteten i säljteamen är tydligt, fastän mängden så kallade säljteam ökar och de blir allt vanligare i organisationer. Perry m.fl. (1999) skriver om befullmäktigandet av beslutsfattandet speciellt från ett försäljningsteams perspektiv och anser att det är avgörande för framgång. Överlag syftar de att teamen individuellt klarar av att sköta många sådana uppgifter som tidigare varit försäljningsledningens. Enligt Perry m.fl. (1999) är problematiken den att även om de klara fördelarna och potentiella framgången med säljteam, är endast en bråkdel av säljteamen framgångsrika och framför allt effektiva.

I arbetets inledande kapitel använde jag Dixon och Tanner Jr (2012) definition om försäljning. Jag har valt att använda just denna specifika definition, eftersom den bäst återspeglar min tolkning. Författarna ser på försäljning ur ett bredare perspektiv och menar att en ny universell definition inom den akademiska världen skulle behövas. Dixon och Tanner Jr. (2012) skriver om att man bör se på forskningen gällande försäljning från ett nytt perspektiv. De menar att fältet vuxit under den senaste tiden, speciellt ur ett akademiskt perspektiv. Antalet skolor/universitet/läroverk som erbjuder program inom försäljning har ständigt

ökat och den akademiska tidskriften *Journal of Personal Selling & Sales Management* fungerar som en god grund för akademikerna att dela sina vetenskapliga arbeten med de som praktiserar. En stor del av den litteratur som står i grund för detta arbete härstammar från just denna publikation. Dixon & Tanner Jr. (2012) betonar att fastän fältet mognat under åren så finns det många hinder att framstiga inom forskningen. Med detta syftar de på sådana hinder som begränsar utvecklingen av nya teorier och generaliserbarheten med fynden.

Parviainen, Aspara, Hietanen och Kajalo (2011) undersöker i sin studie huruvida mekanismer av nytt värdeskapande påverkar företagens försäljningsstrategi. De studerar hur Blue Ocean Strategy reflekteras i försäljningsledningens aktiviteter och hur detta länkar sig till företagets prestanda. Blue Ocean Strategy är enligt Kim och Mauborgne (2004) en teori eller modell som försöker nå konkurrensfördel genom att istället för att positionera sig på en befintlig marknad, snarare skapa en ny marknad där konkurrens inte finns. De menar att det är lönsammare att skapa något nytt som inte redan finns istället för att göra det samma som konkurrenterna. I sin undersökning har Kim och Mauborgne (2004) kommit fram till att fastän endast 14 % av alla nya satsningar som företagen gör kan anses vara på dessa nya Blue Ocean-marknader så skapar dessa 38 % av den totala omsättningen och hela 61 % av den totala vinsten. Hur skapas då dessa Blue Ocean-marknader? Enligt Kim och Mauborgne (2004) handlar det inte så mycket om teknologiska innovationer. De påpekar att teknologiska innovationer är ofta involverade, men de är inte en fastställd egenskap, utan snarare en utkomst. Detta gäller enligt författarna även sådana industrier som är teknologifokuserade. De företagen som skapar Blue Ocean-marknader är innehavande företag i industrin och ofta sker det i deras kärnbusiness enligt Kim och Mauborgne (2004). Jag anser att Blue Ocean Strategy kan som många andra strategiska skolor, modeller och teorier anses vara ganska lika Ansoffs (1965) teorier gällande strategiska utveckling av marknader. Även likheter till Prahalad och Hamel (2003) tycker jag kan dras. Både Kim och Mauborgne (2004) samt Prahalad och Hamel (2003) skriver mycket liknande om att skapa sådant som konsumenterna vill ha, men som de inte vet att de kan behöva. Alltså att skapa nya marknader där ingen konkurrens finns.

Primärt studerar Parviainen m.fl. (2011) ifall Blue Ocean Strategy kunde fungera inom försäljningsledning. Studien av Parviainen m.fl. (2011) kan anses vara av mycket stort värde för just detta arbete, eftersom den är gjord med finska företag och däröver har endast svaren av företag med en omsättning som överskrider 20 miljoner euro tagits i beaktan. Trots detta är urvalet 168 företag, alltså kan man ge vikt åt studiens utsträckning. Författarna anser att konceptet eller modellen fått en hel del kritik, speciellt i internet och i businessböcker. Kritiken är till största delen enligt Parviainen m.fl. (2011) sådan, att den ifrågasätter generaliserbarheten med modellen men lyckas inte vetenskapligt ifrågasätta eller testa modellen. Målsättningen som författarna har, är delvis att validera sådana koncept som är populära bland praktiker ur ett akademiskt perspektiv.

Som jag skrev i början av arbetet så är anser jag det viktigt att inte förbise all icke-akademisk litteratur och alla icke-akademiska modeller. Många av dessa är mycket inflytelserika och sådana att det vore naivt att utgå i forskningen från att de inte existerar. Därför är det viktigt att modeller valideras så att de sedan eventuellt kan stå i grund för nya teorier och vetenskaplig, akademisk forskning. Det konkreta som Parviainen m.fl. (2011) gör i sin studie är att studera ifall Blue Ocean Strategy fungerar inom försäljningsledning och i skapandet av företagets försäljningsstrategi. Mera specifikt: *Hur relaterar Blue Ocean Strategy i försäljningsledning till företagets prestanda?* Resultaten i Parviainen m.fl. (2011) studie visar tydligt att genom att skapa eller omforma marknader, skapa nya roller inom nätverk och nya modeller för värdeskapande så finns det en tydlig sammankoppling till lönsam tillväxt. Författarna påpekar dock att implementationen av strategin är mycket viktig och att det är klart kontextbundet. Parviainen m.fl. (2011) anser också att det finns många olika närmandesätt till Blue Ocean Strategy och resultatet är beroende på hur väl valet av närmandesättet lyckas till det behov och den omgivning samt resurser som företaget i fråga har till sitt förfogande.

Det som Parviainen m.fl. (2011) lyfter fram som den allra viktigaste aspekt att ta i beaktan är: hur möjligt det är att implementera den; att det leds genom pragmatiska businessmodeller; att företaget fokuserar på utveckling av Blue Ocean Strategy -specifika kunskaper; att skapa kontextuell förståelse av

användningen av Blue Ocean Strategy. Det som är allra viktigast i denna undersökning och text är enligt mig det, att författarna påpekar att detta visar att det finns ett behov för akademiker att studera i de modeller och texter som är primärt kommersiellt avsedda. Blue Ocean Strategy är bara en modell, Parviainen m.fl. (2011) studie är bara en studie och för långtgående slutsatser bör inte göras på denna bas, men en klar indikation ger den. Det är klart att detta inte betyder att alla modeller som utsätts för akademisk kritik skulle uppnå samma resultat, med de kan stå som en stor grund för forskningen trots att de inte skulle valideras. Jag anser det viktigt att fenomenen och modellerna som studeras i är sådana som härstammar från det riktiga livet, istället för modeller och teorier som är skapade i provlaboratorier utan någon egentlig utsättning för marknaden.

Weitz och Bradford (1999) skriver om förhållandet mellan försäljaren och köparen samt personlig försäljning och försäljningsledningens roll i det hela. Som Rapp m.fl. (2014) i sin kritik gällande Challenger Sale -modellen lyfter fram, är försäljning ofta mycket beroende av de personer som är involverade och de förhållanden som finns i processen. De kritiserar modellen för att den förbiser betydelsen av dessa förhållande eller relationer. Weitz och Bradford (1999) undersöker hur praktiken gällande personlig försäljning och försäljningsledning håller på att förändras. Författarna argumenterar att det är försäljaren som är den primära länken mellan det köpande företaget och det företag som säljer. De anser även att köparen ofta har större lojalitet till den enskilda försäljaren än det företag som försäljaren representerar. Weitz och Bradford (1999) anser att man kan kategorisera försäljningsrelationerna i fyra olika kategorier: *produktion; försäljning; marknadsföring; partnerskap.*

Weitz och Bradford (1999) beskriver att i *produktionsrelationen* är försäljarens uppgift att ta emot beställningar och att informera potentiella kunder om företagets produkter och tjänster som de erbjuder. Försäljaren kan enligt dem ses som en leverantör. Försäljningsledningens uppgift anser de vara att allokera resurser enligt behov och motivera försäljarna att arbeta så effektivt som möjligt. I *försäljningsrelationen* igen anser Weitz och Bradford (1999) försäljarens uppgift vara att övertyga kunden att köpa och att påverka deras åsikter. Försäljaren tycker de kan ses som en övertalare eller frestare. Försäljningsledningens uppgift

är den samma som i produktionsrelationen, alltså att allokera resurser enligt behov och motivera försäljarna att arbeta effektivt antyder Weitz och Bradford (1999). I *marknadsföringsrelationen* är försäljarens uppgift enligt författarna att tillfredsställa kundens behov, genom att erbjuda rätt produkter eller tjänster åt kunden. Detta gör försäljaren genom att påverka kunden med hjälp av att sälja adaptivt och kontextbundet. Försäljaren skriver de att kan ses som en problemlösare. Försäljningsledningens uppgift är enligt Weitz och Bradford (1999) att välja försäljare och utveckla deras färdigheter, samt motivera dem att arbeta förnuftigare. Till sist beskriver författarna att i *partnerskapsrelationen* är försäljarens uppgift att skapa förhållanden och skapa nya alternativ åt kunderna. Då kan försäljaren enligt dem ses som en värdeskapare. Försäljningsledningens roll är att välja och motivera försäljarna och utveckla deras färdigheter i konflikthantering och ledarskap sammanfattar Weitz och Bradford (1999).

Dessa fyra kategorier tycker jag står som en god grund för analysen av förhållandet mellan den som säljer och den som köper. Jag anser att det är viktigt att påpeka, att alla försäljare inom ett företag inte nödvändigtvis faller inom samma kategori. Det kan finnas individuella skillnader samt skillnader i vilka produkter eller tjänster som hen säljer. Jag vill påpeka att det också kan finnas skillnader i de kunder som försäljaren säljer åt och dessa återspeglas sedan i relationen. Både i den eftersträvade och den realiserade.

Rippé (2015) skriver om hur lärandet av försäljning och försäljningsprocesser sker genom så kallad hands-on försäljning. Rippé (2015) lyfter fram problematiken i att det finns ett underskott av kompetenta försäljare, vilket skapar en utmaning att förbereda alltmer studenter för en karriär inom försäljning. Dilemmat är enligt författaren att man inte kan lära sig försäljning helt teoretiskt och även om rollspel kan användas så reflekterar de inte verkligheten tillräckligt bra, eftersom de involverade parterna inte agerar i en riktig omgivning och alla faktorer som påverkar kan inte replikeras. Enligt författaren kunde en lösning vara ett annorlunda närmandesätt i undervisningen. Genom ett praktiskt lärande där studenterna fick prova försäljning både direkt åt konsumenter samt åt företag, lyckades lärandet av försäljning i en mycket mer autentisk stil påpekar Rippé (2015). Det som författaren framhäver, är att en stor del av studenterna var

mycket förskräckta av att prova försäljning. En annan intressant sak var enligt Rippé (2015) att studenterna inte trodde på produkten, och ansåg den vara för dyrt prissatt. Trots olika bevis och argument för prissättningen, och det att de lyckades sälja produkter åt kunder, ansåg de produkterna för dyra hävdar Rippé (2015). Detta återspeglar hur självbegränsande tankesätt försäljare ofta har.

Det allra väsentligaste i denna text anser jag vara tanken om hur praktiskt centrerat lärandet av försäljning anses vara. Alla teorier och modeller är oerhört viktiga och väsentliga, men framför allt lär man sig att sälja genom att sälja. Detta sker såklart bäst i verkliga, autentiska situationer. Simulationer och andra övningar anser jag vara nyttiga, men de lyckas aldrig fullt återspegla verkligheten. Jag anser att detta inte betyder att försäljningsledningen inte skulle behöva en förståelse av teorier och det akademiska fältet, men framför allt bör de tänka på metodologin i utlärandet av försäljning. Jag hävdar att det är viktigt att förstå hur lärandet av försäljning sker i praktiken, eftersom det i stor grad påverkar hur väl de nya försäljarna lyckas lära sig försäljningsprocessen och därmed hur väl den sedan följs. Även Bussiére (2017) skriver om svårheten i att lära och förstå försäljningsprocessens komplexitet utifrån skriven form. Författaren menar att försäljningsprocessen bäst lärs genom experimentellt lärande. Bussiére (2017) visar i sitt arbete med hjälp av en övning där studenter sålde reklamplats i en lokaltidning att detta är ett mycket viktigt verktyg i lärandet av försäljningsprocesser, även om inte alla deltagare är framgångsrika i sina försök att sälja.

Som bland annat Åge (2014) påpekar, är försäljningsprocessen och försäljningsledningens funktion inte linjär och sekventiell. Det är alltså omöjligt att totalt och realistiskt kunna återskapa den mångtydiga process som försäljningen i företaget är. Trots denna synpunkt, anser jag det finnas en stor del relevanta texter om försäljningsprocesser som lyckas fånga det väsentliga då man ser på försäljningen ur ett processperspektiv. Dessa av Storbacka, Ryals, Davies och Nenonen (2009), Plouffe, Nelson och Beuk (2013), Liu, Leach och Chugh (2015) samt Bussiére (2017) utgör ramarna för definitionen av försäljningen som en process i detta arbete.

Storbacka, Ryals, Davies och Nenonen (2009) menar att även om det finns mycket som antyder att försäljningsprocesserna och försäljningsfunktionen ändrat på 2000-talet så finns det lite akademisk forskning som kartlägger detta, speciellt inom B2B-försäljning. Storbacka m.fl. (2009) argumenterar att framför allt så har försäljning förändrats så att det förändras från en funktion till en process, från en isolerad aktivitet till en integrerad. Förutom detta, anser de att försäljningen blir alltmer strategisk istället för att vara operationellt. Storbacka m.fl. (2009) skriver att försäljarnas roll i skapandet av processen är alltmer viktigare, och att försäljningsstrategin bör vara i anknytning till företagets strategi överlag. De menar att försäljningsprocessen i sig ändras genom att försäljning, speciellt inom B2B baserar alltmer på relationsbyggande än på själva produkten eller tjänsten. För övrigt tycker Storbacka m.fl. (2009) att försäljning av tjänster blivit allt vanligare och detta kräver att försäljningen kommunicerar på ett annat sätt med de andra funktionerna inom organisationen. Denna kommunikation bör enligt dem vara interaktiv så att de andra funktionerna får information från försäljningen över vad som sker på marknaden och hurdana behov som finns.

Plouffe, Nelson och Beuk (2013) menar att traditionella syner på försäljningsprocesser är dåligt specificerade med tanke på att försäljning i dagens läge skiljer sig på många sätt från den tid då de tidigare processerna blivit definierade. De anser att försäljningsprocessen är allt längre, att kunderna har en växande efterfrågan för helhetslösningar och att ekonomin skiftat från produktcentricitet till servicecentricitet. I sin studie kommer de fram till att en processbaserad modell inom försäljning kan fungera som ett verktyg att utvärdera försäljarnas prestation. Plouffe m.fl. (2013) indikerar också att en adaptiv försäljningsprocess kunde vara mest effektiv, istället för en oföränderlig.

Liu, Leach och Chugh (2015) har utformat en försäljningsprocess för att återvinna sådana kunder som företaget förlorat åt konkurrenter. De argumenterar att fastän många företag har klara processer för försäljning åt nya kunder så är det få företag som har utformade försäljningsprocesser för sådana företag som tidigare varit kunder. Författarna har utvecklat en process med fyra olika faser: *segmentering*; *utvärdering*; *utveckling*; *implementering*. Med *segmentering* menar de kategorisering enligt orsaken varför kunden valde att köpa av någon

konkurrent. Liu m.fl. (2015) anser att man bör fastställa ifall det är på grund av priset på varan eller tjänsten, på grund av bättre egenskaper eller värde på den andra servicen eller produkten, ifall de blivit dåligt behandlade, ifall de behövt förändring eller ifall de varit problematiska kunder som medvetet blivit uppsagda. Med *utvärderingsfasen* tycker Liu m.fl. (2015) att försäljaren bör utvärdera vem som är ansvarig och ifall det kan hända på nytt, samt ifall det är kontrollerbart. Med *utveckling* menar författarna sedan åtgärdandet av orsaken till köp annanstans ifrån, alltså ändrandet av produkten eller tjänsten så att den bättre lämpar, ändrandet av prissättningen eller förbättring i processen eller kommunikationen. I sista fasen, alltså *implementeringen* är det enligt Liu m.fl. (2015) sedan frågan om att utföra denna process så att kunden återvänder. Detta innebär enligt dem bland annat en ny offert och sedan leveransen av tjänsten eller produkten så att det ursprungliga problemet inte återuppstår. Fastän denna process inte direkt som sådan kan anknytas till denna studie, anser jag att den har sådana likheter och aspekt som är värdefulla att lyfta fram i detta arbete. Jag tycker det är sannolikt att en stor del av potentiella kunder kommer vara före detta kunder, speciellt ifall företaget varit verksamt länge och speciellt ifall marknaden är begränsad.

2.2 Ledarskap samt ledandet av försäljning

Åge (2014) skriver att försäljningsledningens uppgift är att hitta en lämplig balans mellan två organisationella dimensioner, fastställandet av de ramar som styr försäljningen samt den individuella utvecklingen för den enskilda försäljaren. Han menar att försäljningsledningen måste skapa effektiva organisationella processer och strukturer, men samtidigt hitta möjligheter att maximera varje individs prestanda. Åge (2014) påpekar att dessa två dimensioner bör vara i balans sinsemellan och stöda varandra. Enligt Åge (2014) är försäljningsledningens uppgifter bland annat att tilldela försäljningsområden, att fungera som mentor för teammedlemmar, organisera träning och skapa en strategi eller plan. Han påpekar att försäljningsledningen är ofta involverad i anlitande och avskedande av personal och utvärderandet av försäljningsavdelningens effektivitet. Han

tillägger att denna utvärdering står i grund för belöning, men även för feedback som kan användas för att förbättra försäljningsprocessen överlag.

Åge (2014) har i sin undersökning studerat i svenska företag som betraktas som effektiva försäljningsorganisationer. Bland annat undersökte Åge (2014) hurdana utmaningar och svårigheter försäljningsledningen i dessa organisationer bemött. Författaren lyfter fram i sin text att andra forskare som till exempel Zoltners, Sinha och Lorimer (2008) samt Ingram, LaForge, Locander, MacKenzie och Podsakoff (2005) ifrågasätter ifall den befintliga litteraturen egentligen lyckas fånga och återspegla den komplexitet som dagens försäljningsledning och dess processer bemöter. Ingram m.fl. (2005) menar att det behövs en förståelse av interfunktionella förhållanden och deras relationer inom organisationerna. Denna förståelse behövs enligt författarna för att kunna justera strategi, system och organisationsstruktur. Zoltners m.fl. (2008) igen menar att forskningen och teorierna för mycket fokuserat på utkomsten av enskilda beslut av försäljningsledningen, av enskilda processer, enskilda system och enskilda program. De anser att verkligheten är mycket mer komplext och mångtydig. Zoltners m.fl. (2008) hävdar alltså att man inte kan för långtgående analysera enskilda faser i en mångtydig process.

Åge (2014) anser att försäljningschefen har en huvudsaklig uppgift och det är att uppfylla försäljningsorganisationens målsättningar. Dessa målsättningar kan innehålla långsiktiga eller kortsiktiga marknadsandelar, försäljningens tillväxt och andra mätbara resultat. För att uppnå dessa målsättningar, är det viktigt att inse försäljningsledningens funktion och möjlighet att påverka sin framgång i riktandet av resurser och utvecklandet av försäljningsavdelningen. Han påpekar att detta i praktiken betyder att försäljningsledningen samtidigt måste fastställa och utveckla ramarna och konstruktionen för verksamheten, så att den inte är bunden till vissa specifika individer. Detta anser jag kunna vara fastställandet av en försäljningsprocess, eller i alla fall utformandet av ramarna till en sådan. Åge (2014) tycker att samtidigt måste de specifika individernas effektivitet utvecklas. Dessa två uppgifter är svåra att förena. Han menar att ifall ramarna och konstruktionen, det vill säga försäljningsprocessen, är det dominanta inom arbetet så blir de en egen målsättning och ett ändamål istället för att fungera som

ett verktyg att nå målsättningarna. Men å andra sidan betyder det enligt Åge (2014) att ifall strukturen och försäljningsprocessen förblir oklar, kan försäljningsledningen aldrig bygga en organisation där alla individer har samma riktning och genomför sina uppgifter i enighet med företagets vision och målsättning. Därför menar han att balansen av dessa två funktioner är väsentligt för att kunna nå framgång.

Åge (2014) reflekterar att med framgång menas då inte försäljarnas individuella framgång, utan försäljningsfunktionens och försäljningsledningens framgång enligt de målsättningar som tidigare nämnts. Enligt Åge (2014) kan denna balans uppnås genom att *designa*, genom konstant *feedback*, genom *anpassning* och genom *coaching*. Med designandet syftar författaren på konstruktionen av försäljningsprocessen. Med detta menar han att så kallat byråkratiskt arbete minimeras så att försäljarna inte behöver fundera på hur det kontrakt de lyckas sälja passar in i företagets befintliga processer. Han påpekar att fastän ett ramverk och en process konstrueras, bör den vara föränderlig för att kunna anpassa till både interna och externa förändringar. Med feedback tycker Åge (2014) att försäljaren skall få tillräckligt med sådan feedback som hjälper individen både utvecklas personligen, men även att kunna fungera bättre i enighet med företagets målsättningar. Med anpassning menar skribenten kunskapen att anpassa och justera processerna på daglig basis. Det betyder inte omformandet av processerna, utan en förståelse av när det är ändamålsenligt att följa vissa processer och i vilka fall det är motstridigt gentemot målsättningarna. Med coaching menar Åge (2014) coachande av enskilda individer. Med hjälp av att de själv reflektivt och medvetet kan skapa en förståelse av varför processen är konstruerad som den är, skapas en förståelse av hur effektiviteten kan maximeras och vilka konsekvenser olika beslut har sammanställer Åge (2014).

Perry m.fl. (1999) gör en skillnad mellan vertikalt ledarskap, vilket är den som organisationshierarkin medför och mellan teamet som en annan källa för ledarskap. De anser att försäljningsprocessen då utformas utifrån hurdant ledarskap som påverkar. Är det vertikalt ledarskap, så är det företaget och försäljningsledningen som formar försäljningsprocessen. Är det igen ledarskap som kommer utifrån teamet, är det teamet som formar processen genom

samspel. Författarna betonar ledarskapets betydelse inom försäljning, men anser att största delen av forskningen fokuserar på det vertikala ledarskapet. Perry m.fl. (1999) påpekar att det finns klara indikationer om att gruppens självledarskap eller delat ledarskap resulterar i ökad effektivitet och att det underlättar ledandet av förändring. De skriver om att då en enskild försäljare är i en interaktion med en kund så måste försäljaren anpassa sig till kundens unika problem och detta är inte varje gång möjligt att bekräfta med försäljningschefen.

I sin definition så menar Perry m.fl. (1999) att i en organisation där försäljningsteamet är huvudsakligen vertikalt lett så är försäljarens uppgift att utföra aktiviteter i relation till teamets målsättningar och sådana som är utsatta av den vertikala ledaren. Den vertikala ledarens roll blir då att styra de enskilda försäljarnas aktiviteter gentemot målsättningarna och övervaka att dessa målsättningar uppfylls. I ett befullmäktigat försäljningsteam anser författarna att försäljarens roll är att integrera teamets aktiviteter; att motivera, styra och uppmuntra andra teammedlemmar; utföra självhantering och engagera sig i delat ledarskap. Då förblir den vertikala ledarens roll att anlita och identifiera lämpande teammedlemmar; främja och möjliggöra befullmäktigade beslut; att fastställa gränser med andra inom organisationen; organisera resurser och nödvändigt stöd; temporärt vikariera där teamet saknar kunnande. Perry m.fl. (1999) tycker att det är viktigt för uppnåendet av målsättningar och maximalt utnyttjandet av kunskap att så kallad delat ledarskap förekommer i försäljningsteam och försäljningsorganisationer överlag. De anser att sådana team behöver tillräcklig tid för att utvecklas och att resultaten inte är direkta. Delat ledarskap fungerar enligt Perry m.fl. (1999) i sådana organisationer där försäljningen är komplext och att detta troligen leder till positiv attityd och sådant beteende som ökar effektiviteten. Fastän denna text redan börjar bli ganska gammal så anser jag att den är mycket aktuell ännu i dag. Jag tycker att det verkar som om befullmäktigandet blivit allt vanligare och då allt snabbare reaktioner behövs och då behovet eller kravet på försäljarens kunskaps ständigt ökar, vore det absurt att försäljningschefen i sig skulle vara den person som har det allra största substanskunnandet. Enligt teorin (bland annat Perry m.fl., 1999, Åge, 2014) så bör försäljarna vara experterna inom sitt kunskapsområde och därmed ha

fullmakt att göra individuella beslut. Försäljningschefens roll bör vara att möjliggöra framgång och stöda den enskilda försäljaren i hans utveckling.

Mullins och Syam (2014) skriver om chefens och försäljarens överensstämmelse, eller kongruens i kundinriktning och dess påverkan på resultat. De menar att i syftet att skapa kundorienterade eller kundcentrerade organisationer, förväntas cheferna ofta främja en värdebaserad vision. Trots detta påpekar Mullins och Syam (2014) att många chefer har svårigheter med att överföra dessa värden till försäljarna. Detta försvårar enligt dem implementeringen av förändringar i strategin. Författarna anser att kundorientering blivit allt viktigare för försäljningsorganisationer då värdeskapande blivit det centrala målet för försäljningsorganisationer. De antyder att det är klart för den högsta ledningen att försäljarnas förmåga att uppskatta och förstå sina kunders behov har en klar påverkan på kundtillfredsställelse, arbetstillfredsställelse och prestanda. Därför strävar många organisationer enligt Mullins och Syam (2014) efter att deras försäljare skall arbeta så kundcentrerat som möjligt. Detta anser författarna skulle ske genom att försäljningsledningen kommunicerar och exemplifierar vad detta betyder i praktiken. Författarna anser att det saknas en universell förståelse av hur försäljningscheferna påverkar skapandet av försäljarnas värderingar.

I tillägg till Mullins och Syam (2014) så har bland annat Dubinsky, Yammarino, Jolson och Spangler (1995) samt Bass (1997) omfattande studerat transaktionellt och transformellt ledarskap inom försäljning. Dessa texter behandlas skilt för sig senare i detta stycke. Mullins och Syam (2014) menar att transaktionellt ledarskap fokuserar på att ha en inflytelse på efterföljare så att de instämmer, accepterar eller följer ledare i utbyte mot beröm, belöning, resurser samt för att undvika disciplinära åtgärder. De antyder att detta i ett försäljningsperspektiv betyder att försäljningsledningen identifierar försäljarnas behov och belönar dem baserat på en lämplig balans av ansträngning och prestanda. De fortsätter att transformella ledare igen fokuserar på att uppvisa och konkretisera önskvärt beteende för att påverka efterföljarnas värden och målsättningar. Baserat på denna föreställning, anser Mullins och Syam (2014) att transformellt ledarskap är av betydligt större betydelse än transaktionellt då eftersträvan är att skapa en kundcentrerad överensstämmelse mellan försäljningsledningen och försäljaren.

I likhet med bland annat Martin och Bush (2006) samt Liaw, Chi och Chuang (2010) anser Mullins och Syam (2014) att transformellt ledarskap har en klar koppling till försäljarnas beteende och kundcentricitet. Liaw, Chi och Chuangs (2010) studie visar att transformella ledare har ett direkt inflytande på försäljares kundcentricitet. Stock och Hoyer (2002) har i sin tidigare studie redan påvisat att försäljare efterliknar och återspeglar värderingarna av sin försäljningschef. Då försäljarna anser att dessa värderingar är sådana som resonerar med sina egna personliga värderingar, anser de dela värden med försäljningsledningen. Stock och Hoyer (2002) anser att försäljningsledningen har en enastående möjlighet att kommunicera dessa värden då de engagerar i interpersonellt samspel med försäljarna.

Dubinsky, Yammarino, Jolson och Spangler (1995) har studerat i hur transformellt ledarskap fungerar inom försäljning och försäljningsledning jämfört med transaktionellt ledarskap. Enligt författarna har försäljningsledningen historiskt sett betraktas som nästan enbart transaktionellt. Detta har betytt att försäljningsledningen informerar försäljarna vad de primära arbetsuppgifterna är, hur de bör utföra dessa uppgifter och hur lyckade prestationer leder till organisationella belöningar. Dubinsky m.fl. (1995) antyder att detta från ett processorienterat tankesätt är förståeligt att man vill uppfatta funktionen som sådan, eftersom det gör den lättare att tolka och konkretisera. Dessutom är belöning ofta konstruerat enligt en sådan utgångspunkt. Författarna påpekar dock att dessa två ledarskapsstilar inte nödvändigtvis är varandra uteslutande, utan snarare kompletterande. De menar att transformella ledarskapet kan förstärka effekterna av transaktionellt ledarskap.

Dubinsky m.fl. (1995) skriver att ledarna bör inneha följande egenskaper för att kunna framgångsrikt utöva transformellt ledarskap: *karismatiskt ledarskap; inspirerande ledarskap; intellektuell stimulans; individualiserat beaktande*. Författarna skriver att karismatiska ledare har en vision, ett starkt inflytande och en känsla av ett uppdrag. De inför stolthet i sina medföljare och i ombyte kräver de respekt. Inspirerande ledare anser Dubinsky m.fl. (1995) förvänta höga resultat, kommunicera större målsättningar och använda symboler och symbolik

i sitt hänförande. Dubinsky m.fl. (1995) anser att de påvisar självbestämmande och engagemang till att uppnå målsättningarna och lyckas presentera en optimistisk bild gällande framtiden. Intellectuell stimulans sker enligt författarna genom uppmuntrandet att pröva nya närmandesätt för problemlösning och att utforska nya möjligheter. Med individualiserat betraktande antyder Dubinsky m.fl. (1995) att försäljningsledningen ser alla som individer och att de därmed behandlas olikt. I praktiken betyder detta att styrkor och svagheter både identifieras och sedan tas i hänsyn.

Resultaten i Dubinsky m.fl. (1995) studie visade att transformellt ledarskap inte gav bättre resultat inom försäljningsledning än vad transaktionellt ledarskap. De anser att detta kan bero på att försäljare är så nära involverade med många, både externa och interna, parter i sitt arbete, att försäljningsledningens roll inte är så inflytelserik som man traditionellt tänkt. En annan möjlig förklaring är enligt Dubinsky m.fl. (1995) det att försäljningsrollen ofta är mycket ensam. Försäljare arbetar individuellt och är ofta separerade från sin chef, både fysiskt, socialt och emotionellt. En tredje eventuell förklaring kunde enligt Dubinsky m.fl. (1995) vara att transformellt ledarskap ofta anses vara allra effektivast i en turbulent situation och studien utfördes i ett stabilt läge. Det som enligt mig är värt att antyda är att i dagens läge så är det inte många organisationer som inte skulle vara i en turbulent och ständigt föränderlig position. Detta har ändrats på dryga 20 år. Jag anser att ifall organisationen inte är i ett internt stormigt läge så är det ofta en turbulent situation på marknaden, eller dess omgivning och dess kunder med stor sannolikhet i ett obalanserat och föränderligt läge. För övrigt tycker jag att värderingarna ändrats mycket på en så lång tidsperiod och en helt ny generation har inträtt i arbetslivet. Jag anser att man alltså kan ifrågasätta hur aktuella dessa resultat är i dagens läge. Det är inte ändamålsenligt att frånsä dessa resultat totalt, men snarare ha en förståelse av möjliga faktorer som inte återspeglar den verklighet som vi för tillfället befinner oss i.

Bass (1997) behandlar också transformellt och transaktionellt ledarskap i sin artikel och framför allt dess anknytning till försäljning. Han menar att försäljning och ledarskap i sig har mycket likheter och att paradigmet kunde medföra effektivitet till själva försäljningen och försäljningsprocessen. Bass (1997) syftar

att på samma sätt som i ledarskap så är det väsentligt i försäljning att försäljaren förstår kundens behov och lyckas skapa en både emotionellt och intellektuellt lockande ställning. Bass (1997) anser att som ledarskap så är försäljning en form av påverkande. Han tycker att effektiv försäljning har mycket likheter med effektivt ledarskap. Skillnader som Bass (1997) framhäver är att förhållanden i försäljning ofta är kortare och inte så intensiva som i ledarskap. En försäljare har även kontakt med potentiellt mångfaldigt flera kunder än vad en ledare har följare. Han påpekar att en faktor som skiljer framgångsrika försäljare är deras kundcentricitet. Bass (1997) anser att genom transformellt ledarskap så blir försäljarna likaså transformella gentemot kunden i sin försäljningsprocess. Detta tycker jag betyder att man kan tänka sig att försäljningsledningen genom sin egen ledarskapsstil påverkar den stil som försäljarna uppfattar kundrelationerna och därmed bör ledarskapsstilen vara enhetlig med den önskade försäljningsprocessen.

Kotler, Kartajaya och Setiawan (2011) skriver om hur marknadsföringen haft ett sådant genombrott att det som står i centrum är de värden som företaget representerar. I skillnad från tidigare, då produkten samt differentiering varit det viktiga för företagets marknadsföring. Därför är min åsikt att man kan anse att transformellt ledarskap ger goda grunder för försäljaren att förmedla företagets värden åt kunden.

Då jag reflekterar kring de texter och teorier som jag presenterat tycker jag att man kan se att försäljningsledningens roll är i hög grad att leda strategiskt. Man kan dra många paralleller till teorin inom strategisk ledning och gällande positionering på marknad. Tidigare i texten behandlades sådana modeller som bland annat Blue Ocean Strategy (Kim & Mauborgne, 2004) och Ansoffs (1965) teorier. Sådana verk som kan anses ha påverkat tänkandet är dock många, men Furrer, Thomas och Goussevskaia (2008) skriver om det strategiteoretiska fältets historia och har lyft fram vissa nyckelhändelser vilka jag anser vara av stor betydelse för detta arbete. Författarna har kategoriserat den strategiteoretiska utvecklingen i tre perioder före 1980. Första perioden är föregångsperioden, alltså allt före 1960. Den andra perioden är från 1960-talet till 1970-talet och tituleras födseln av den strategiska teorin. Tredje tidsperioden är från 1970-talet till 1980-talet och klassificeras som en övergång till forskningsorienterade fältet i

teorin. De mest betydelsefulla aktörer i föregångsperioden anser Furrer m.fl. (2008) vara: Taylor som introducerade "science of work"; Barnard som studerade chefernas roll; Simon som utvecklade ramverk för analysen av administration; Selznick som introducerade tanken om särskiljande kompetens. Men uppståndet av den strategiska ledningens teoretiska fält kan trots dessa viktiga bidrag enligt Furrer m.fl. (2008) vara följden av tre verk: Chandlers *Strategy and Structure*; Ansoffs *Corporate Strategy*; Andrews *The Concept of Corporate Strategy*. Dessa verk ledde enligt Furrer m.fl. (2008) till en förändring i tankesättet, då det inte längre ansågs finnas "ett bästa sätt", utan snarare en tanke att organisationerna bör anpassa sig till sin omgivning. Dessa verk var ändå enligt författarna riktade mot en normativ bestämmelse, istället från analys och de var främst studier i enskilda branscher eller företag. Jag tycker att likaså inom försäljning och fastställandet av försäljningsprocessen är det viktigt att förstå, att det inte finns någon enskild färdig universell modell som skulle vara den rätta och bästa för alla.

Herrmann (2005) tycker att strategiteoretiska fältet från sin första början försökt besvara den fundamentala frågan om hur företag kan åstadkomma hållbar konkurrensfördel. Detta är anser Herrmann (2005) värdefullt från försäljningens perspektiv, eftersom det är det som försäljningen grundar sig på. Han menar att det strategiteoretiska fältet inte som sådant kommunicerat tillräckligt med det praktiska affärlivet, vilket lett till att dess betydelse blivit delvis marginellt. Detta anser jag lika som har skett inom det akademiska fältet inom försäljning. Han menar att historien av det strategiteoretiska fältet började på 1960-talet med koncept som baserade på fallstudier. Vissa forskare (enligt Herrmann, 2005) menade att sådana organisationer vars struktur och delsystem matchade sin omgivning presterade bättre än sådana som matchade sämre. Även Herrmann (2005) menar att definitionen av det strategiska begreppet och fältet kan anses basera på texterna av Chandler, Andrews och Ansoff. Enligt Herrmann (2005) var det för utvecklingen av teorin en stor kontribution då Mintzberg och Waters (1985) konstaterade att strategin är emergent, ett uppstånd och resultat av olika aktiviteter av olika aktörer snarare än en produkt av en statisk strategisk planering. Detta är något som jag vill lyfta fram i detta arbete, eftersom jag anser detta återspeglas tydligt även i försäljningsprocessen. Likaså finns det i

försäljningsprocessen en tilltänkt process som sedan till slut blir omformad till en emergent process. Jag anser att man kan dra relativt direkta likheter från denna teori gentemot försäljningsprocessen. Försäljningsprocessen anser jag därför vara en tydlig form av strategi och strategisk ledning.

2.3 Sammanfattning av teorikapitlet

Detta kapitel har omfattat den teori som är i grund för arbetet. Definitionen av försäljningen och försäljningsfunktionen är tolkad på basen av Dixon och Tanner Jr. (2012). Försäljningen konkretiseras som en process, trots de vissa svagheter och svårigheter som denna metod medför. Detta görs i fotspåren och som en adaptiv tolkning av Shapiro och Posner (1976) samt Moncrief och Marshall (2005). Även definitioner och tolkningar gällande försäljningsprocessen av Storbacka, Ryals, Davies och Nenonen (2009), Plouffe, Nelson och Beuk (2013), Liu, Leach och Chugh (2015) samt Bussiére (2017) är centrala. Försäljningsledningen analyseras ur ett transformellt samt transaktionellt perspektiv i enighet med teorier och tolkningar av Mullins och Syam (2014), Dubinsky, Yammarino, Jolson och Spangler (1995), Bass (1997), Martin och Bush (2006) samt Liaw, Chi och Chuang (2010). Likheter mellan försäljning, försäljningsledning och det strategiteoretiska fältet studeras baserat på texter av Chandler, Andrews, Ansoff, enligt tolkning av Herrmann (2005) och Furrer m.fl. (2008). Också Mintzberg och Waters (1985) teori om emergenta strategier är centralt. Försäljningsledningen och dess uppgifter behandlas primärt ur samma perspektiv som Åge (2014). De olika teoretiska fälten och tolkningarna utgör en god grund för att se på försäljningen i företaget från många olika utgångspunkter och skapar därmed den tolkning som detta arbetets slutsats är.

3 Metodval

I detta kapitel presenterar jag hur jag samlat in data och hur jag analyserat dem. Jag motiverar de val jag gjort samt behandlar de olika metodernas styrkor och eventuella svagheter. I och med att jag presenterar de metoder jag valt att använda, skriver jag även om de metoder som jag valt att inte använda men som kunde ha lämpat sig för studien. I slutet av kapitlet reflekterar jag över min roll som forskare i denna studie.

Redan då jag började planera min undersökning, hade jag klart för mig att jag vill utnyttja den unika möjlighet jag har att utföra studien i ett företag där jag har god tillgång till data och som jag har mycket kunskap om. Det var klart att försäljning kommer att vara i fokus på ett eller annat sätt i studien. Då arbetets tema och avgränsning började vara klara, ansåg jag det ganska tydligt att den bäst lämpade forskningsmetoden var en kvalitativ studie utförd med semistrukturerade intervjuer. Metoden är alltså vald baserat på urval och för att uppfylla forskningssyftet så väl som möjligt.

3.1 Data-insamling

Denna studie genomfördes med semistrukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer kategoriseras som en kvalitativ forskningsmetod enligt Eriksson och Kovalainen (2015). Syftet med studien är inte att komma fram med en generaliserbar sanning, utan att kartlägga försäljningsprocessen på ett specifikt företag och snarare skapa förståelse samt möjliggöra reflektion kring befintliga teorier. Som Eriksson och Kovalainen (2015) påpekar, är meningen med kvalitativa studier inte att göra generaliserbar statistik. Därför anser jag att en kvalitativ forskningsmetod är bäst lämpad för denna studie. Studien har ett förhållandevis klart syfte och ett avgränsat och specifikt ämnesområde, trots att det inte fanns några färdiga hypoteser innan intervjuerna utfördes. Bryman och Bell (2005, s. 477) skriver att semistrukturerade intervjuer lämpar sig för sådana

undersökningar som har ett tydligt fokus. Denna studie anser jag att har ett tydligt fokus, alltså anser jag att semistrukturerade intervjuer lämpar sig.

Eftersom jag själv arbetar för företaget där studien utfördes, kan man tänka att deltagande observation varit en av de forskningsmetoder som använts i studien. En stor del av utformningen av intervjuguiden, och problemställningen samt valet av den teoretiska referensramen baserar sig på de observationer som jag gjort inom företaget. Då jag började arbeta på företaget var jag inte medveten om att jag någon dag kommer att utföra denna studie. Alltså har inte den deltagande observationen varit målinriktad hela tiden, men ändå sådan att den klart haft ett inflytande på hela arbetet.

Definitionen av kvalitativ metod är enligt Alvesson och Skoldberg (1994, s. 10) inte lätt och entydigt definierbar. De anser att centrala kriterier för kvalitativ forskning och likaså kännetecknen för den är fokusering på och beaktande av öppen, mångtydig empiri. Alvesson och Skoldberg (1994, s. 10) menar dock att fastän distinktionen mellan kvalitativ och kvantitativ forskning kan förbli otydlig präglas den kvalitativa forskningen av att den utgår från forskningssubjektets perspektiv då det i kvantitativ forskning allt oftare handlar om vad forskaren anser skall stå i centrum. I denna studie har jag inte definierat en hypotes i förväg, utan arbetat så att empiriska data stått som grund för utformandet av denna studies struktur. Det är klart att forskningen utgår från forskningssubjektets perspektiv även om observationerna stått som grund för utformandet och förberedandet. Frågemetoden har varit att ställa öppna frågor så att respondenterna fått uttrycka sig fritt. Alvehus (2013, s. 20) anser att kvalitativ forskning intresserar sig för meningar eller innebörder snarare är numeriska verifierbara samband. Han påpekar dock att detta inte skall tolkas så att samband inte vore viktiga för kvalitativa studier samt att kvalitativ metod som begrepp innefattar sinsemellan olika varianter.

Denna studie syftar till att studera försäljningsprocessen i företag x. Detta anser jag att är mening, inte numeriskt verifierbara fakta. Processen är tolkningsbar så resultatet är alltid en återspeglning, inte något absolut. Alvehus (2013, s. 21) skriver att syftet med kvalitativ forskning är att uppvisa verklighetens komplexitet

snarare än att reducera den till enkla samband. Som ett viktigt kännetecken anser författaren kunskapen att läsa av och analysera olika typer av sociala sammanhang. Med tolkning anser Alvehus (2013) att man inte inom kvalitativ forskning menar en så subjektiv handling som begreppet kunde tänkas betyda. Fastän jag i detta arbete försöker konkretisera och kartlägga försäljningsprocessen i ett verkligt företag, är tanken att kartlägga hur de som är involverade i processen själva anser processen, inte hur den de facto är tänkt att vara uppbyggd. Företagsledningen och försäljningsledningen har säkert en tanke om hur de anser att försäljningsprocessen borde se ut, men hur de involverade anser den vara är det enda som för detta arbete är väsentligt och alla andra synpunkter är hypoteser. Alvehus (2013, s. 22) skriver att tolkningens mening inte är att forskaren själv skall förstå, utan snarare att bidra till en generell förståelse av ett fenomen och att utöka tolkningsrepertoaren som vetenskapen har tillgänglig.

Ett annorlunda närmelsesätt är att med kvalitativ forskning syfta på en forskningsstrategi som betonar insamlingen och analysen av data snarare i ord än kvantifierande. Kvalitativ forskningsstrategi kan anses vara induktiv, tolkande och konstruktionistisk. (Bryman & Bell, 2005) Gubrium och Holstein (1997) skriver att kvalitativ forskning kan delas in i fyra olika traditioner: *naturalism*, vars strävan är att skapa en förståelse av den sociala verkligheten utifrån dess eget perspektiv. *Etnometodologi* anser de ha en naturalistisk inriktning och syftar till förståelse av hur samtal och samspel skapar den sociala ordningen. *Emotionalism* försöker enligt Gubrium och Holstein (1997) betona subjektivitet så att forskningssubjektet är i centrum. *Postmodernism* igen anser de är öppen för olika sätt som den sociala verkligheten kan formas på. Utifrån denna kategorisering anser jag min studie vara naturalistisk.

Alvesson och Sköldberg (1994) tycker att polarisering av forskningsmetodiken är inte så nödvändig som man kunde tänka sig. Alvesson och Sköldberg (1994, s. 10) understryker att dessa forskningsmetoder inte behöver utesluta varandra och att det inte finns klara svar på när en kvalitativ studie bör föredras över en kvantitativ. Enligt dem så kan en huvudsakligen kvalitativ studie alltså ha kvantitativa inslag, alltså för primärt kvantitativa studier kännetecknande element

kan ingå i en kvalitativ studie. Bryman och Bell (2005) lyfter fram problematiken bakom för stark polarisering och påpekar att detta lätt leder till att kvalitativ forskning definieras utifrån vad kvantitativ forskning **inte är** istället för att fokusera på vad kvalitativ forskning egentligen **är**.

Enligt Alvehus (2013, s. 80) kan man se intervjuer som den kvalitativa metodens flaggskepp. Han skriver att intervjuer nästan är en oundgänglig metod då man försöker ta reda på hur människor tänker, känner och handlar i olika kontexter. Alvehus (2013, s. 81) menar att intervjuer kan skapa förståelse av hur individer och grupper är uppbyggda och håller ihop sin sociala värld. Han skriver att intervjuer är en av de främsta metoderna för att komma åt någons subjektiva upplevelser och åsikter. Alvehus (2013, s. 82) påpekar att intervjuer är interaktiva och resulterar i en insiktsfull upplevelse som den som studerar och den som står i grund för forskningen tillsammans skapar. Han tycker att det handlar om att ta del av andra människors livsvärld och uppnå en gemensam förståelse. Denna studies syfte är framför allt att skapa en förståelse av intervjupersonernas subjektiva upplevelser och därmed försöka kartlägga en process, så som intervjupersonerna anser den vara.

Fotaki (2013) har gjort en studie om kvinnornas position och diskriminering inom den akademiska världen. Fotaki (2013, s. 1257) skriver att hon har valt intervjuer som forskningsmetod, eftersom hon anser att intervjuer kan hjälpa till att internalisera och rekonstruera de symboliska strukturer som styr deras omvärld. Fotaki tycker att genom intervjuer kan man lära sig om hur olika delar av en social struktur ser sin egen position i strukturen samt om strukturen överlag. Hon påpekar att ifall forskaren observerar organisationen, blir resultatet en tolkning som forskaren själv gjort, men i en intervju kan subjektet själv beskriva sin egen tolkning. Fotakis (2013) studie försöker svara på frågan: Hur upplever kvinnorna sin behandling subjektivt? Intervjuer är den enda metoden som kan hjälpa med att tolka hur någon annan upplever något, allt annat är bara tolkning som inte kan verifieras anser Fotaki (2013). Med detta vill jag peka på hur väsentligt det är att kartlägga och analysera de olika subjektiva tolkningarna, istället för att göra en egen tolkning baserat endast på de observationer jag gjort som forskare. I arbetet eftersträvar jag att kartlägga de intervjuades tolkning, inte min egen.

Bryman och Bell (2005) skriver om fördelar med intervjuer jämfört med andra forskningsmetoder. De menar att det finns sådana frågeställningar som inte kan studeras på annat sätt och att forskningsfrågor som till exempel kommer fram som tankar inte kan studeras genom observation. De anser även att intervjuer i vissa fall är den etiskt mest hållbara metoden jämfört med deltagande observation. Bryman och Bell (2005) skriver också att forskningssubjektens reaktiva effekter är klarare i intervjuer än i andra metoder. Intervjuer är enligt författarna även en forskningsmetod som påverkar forskningssubjektens liv mindre än vad till exempel en deltagande observation gör. Skribenterna skriver att intervjuerna kan ge en större täckning, eftersom man kan fråga om fenomen som man annars inte kunnat upptäcka.

Som sammanfattning tycker jag att intervjuer är en väsentlig del av kvalitativ forskning. Vill man få reda på personers subjektiva synpunkter på sociala fenomen är intervjuer oftast den enda möjliga forskningsmetoden. Dock bör man minnas att intervjuerna alltid är interaktiva och onaturliga sociala situationer som inte totalt återspeglar verkligheten. Intervjuer i sig är metoder att ta reda på hur forskningssubjektet tolkar företeelser snarare än metoder för forskaren att tolka företeelser.

Enligt Bryman och Bell (2005, s. 475) är det kännetecknande för semistrukturerade intervjuer att forskaren har en lista över specifika teman som bör beröras i intervjun, men intervjupersonen har en frihet att utforma svaren på ett sådant sätt som hen själv anser vara lämpligast. Enligt författarna behöver frågorna inte komma i samma ordning som i intervjuguiden och frågor som inte finns i guiden kan också ställas ifall de anknyter till något som intervjupersonen säger. Bryman och Bell (2005, s. 476) anser att intervjuprocessen är flexibel och att tonvikten ligger på hur intervjupersonen tolkar frågorna och skeendena som behandlas. Jag tycker att ingen universell och entydig sanning kommer att skapas i ett arbete av detta slag, snarare en grundad tolkning av hur de intervjuade uppfattar situationen. Metoden har valts, eftersom jag anser att en viss struktur krävs för att diskussionen skall bli målinriktad och för att säkerställa att alla relevanta teman behandlas. Med hjälp av intervjuerna kunde de olika

försäljarna och försäljningscheferna fritt beskriva sina egna tolkningar av hur de anser att försäljningsprocessen på just detta företag är uppbyggd. Detta lämpade sig, eftersom intervjuens tema och de ämnesområden som skulle behandlas var relativt klara innan intervjuerna ägde rum. Eftersom det behövde lämnas tillräckligt utrymme för sådana aspekter som inte kunnat förutspås, lämpade sig semistrukturerade intervjuer som forskningsmetod mycket bra i denna studie. Som tidigare nämndes anser Geiger och Kelly (2014) att en studie från sales-as-practice-perspektivet bör utföras nära fenomenet som undersöks och i varierande situationer under en utsträckt tidsperiod. Detta är en motivering till att närmelsesättet och framför allt forskningsområdet begränsats på detta vis. Detta är ett för mig bekant företag och jag har en klar helhetsbild av företaget under en lång tidsperiod i olika varierande situationer.

3.2 Data-urval

Bryman och Bell (2005, s. 482) skriver om utformandet samt användningen av en intervjuguide. De betonar att guiden bör vara mindre strukturerad och inte fungera som ett intervjuschema, utan snarare som en minneslista över vilka områden som skall täckas i intervjun. Författarna påpekar att det viktiga är att frågorna möjliggör forskaren att få information om hur de intervjuade upplever de teman som behandlas i sin värld och omgivning. Intervjuerna bör också rymma flexibilitet.

Intervjuguiden i denna studie är formulerad så att intervjuerna skulle behandla de frågorna som framgått i studiens syfte. Intervjuguiden fungerade inte som ett direkt manuskript i intervjuerna, utan snarare säkerställde att de olika intervjuernas struktur var för syftet tillräckligt enhetliga och att alla de teman som skulle behandlas blev behandlade. Intervjuguiden formulerades delvis på basen av de observationer jag gjort i företaget. Först formulerades huvudteman som underlättade grupperingen och noggrannare formulering av intervjuguiden, sedan de mera specifika ämnesområdena. Intervjuguiden finns bifogad i slutet av detta arbete, både i sin originella form på svenska och sedan översatt till finska som den användes i alla intervjuer.

Intervjuerna utfördes på hösten 2017 på de intervjuades arbetsplats mellan 25.9.-20.10.2017. Intervjuerna utfördes på deras arbetstid mellan klockan 8:00 och 12:00. Intervjuerna utfördes i skilt bokade förhandlingsutrymmen för att säkerställa en lugn miljö där de intervjuade inte kände sig pressade. Av de intervjuade arbetar två stycken som försäljningschefer och fyra stycken som försäljare. Alla intervjuer utfördes på finska, eftersom det är alla de intervjuades modersmål. Intervjuerna bandades in och transkriberades senare för analys. Inga anteckningar gjordes under själva intervjun. För att få respondenter till studien, frågade jag de intervjuade om deras intresse att delta i denna undersökning i början av september och alla förutom en som blev tillfrågade deltog gärna. Efter ett godkännande så bokades en intervjutid och ett utrymme för intervjun. De som blev intervjuade behövde inte förbereda sig för intervjun på något sätt, jag berättade för dem att intervjun kommer att behandla försäljning och försäljningsprocesserna på företaget och att det är en del av mitt avhandlingsarbete.

3.3 Data-analys

Språket är det verktyg vi har för att klargöra och förmedla den tolkning vi gör. Språket är ändå inte något som är en absolut enhet, även språket kan tolkas och uppfattas olika av olika läsare. Skriver jag ner min tolkning av något kan någon annan förstå min text på ett annat sätt än vad jag menat. Språket har även alltid en laddning och det är aldrig totalt neutralt. Språkets betydelse är alltså klart mycket betydelsefull i en kvalitativ analys.

Hydén och Hydén (1997, s. 14) skriver om att förståelsen av språkets betydelse under 1950- och 1960-talet växte genom att det började uppstå kritik mot den traditionella och då gällande synen på språket. Hydén och Hydén (1997) anser att detta fick sin början inom filosofin och speciellt inom språkfilosofin där Ludwig Wittgenstein och John Austin var förespråkare för detta tankesätt. Dessa kritiker bygger enligt författarna på en tydlig åtskillnad mellan språket och verkligheten. Filosoferna menade (enligt Hydén & Hydén, 1997, s. 14) att språket alltid bygger på olika sociala konventioner och normer. Om det inte fanns något socialt system

med betydelse, innebörd och konvention, skulle språket sakna mening och interpersonell kommunikation skulle därmed inte vara möjlig. Alltså anser författarna att används språket, förutsätter det dessa normer och konventioner. Enligt Wittgenstein (Hydén & Hydén, 1997) kan man kalla detta ett "språkspel". Kritiken inom filosofin skriver de att handlade om att den sociala verkligheten, människor; objekt; institutioner, är förknippade med det språk som används. Den sociala verkligheten är enligt författarna alltså inte på något sätt åtskild eller oberoende av språket. Betydelsen av detta, säger Hydén och Hydén (1997, s. 15), är att kommunikation inte kan studeras oberoende av den sociala situation som den är en del av och socialt handlande kan inte betraktas utan att kopplas till de språkliga utsagorna. De påpekar att forskare därmed inte heller kan förhålla sig till språket som om det vore en självklar resurs som har en uppenbar innebörd. All kunskap är alltså enligt författarna knuten till språket genom de tolkningar och kommentarer som görs av aktörer, institutioner, individer o.s.v. Hydén och Hydén (1997, s. 15) säger alltså att fokus måste riktas mot diskursen eller språket som sådant för att dessa bestämmer hur den sociala verkligheten uppfattas och utformas. De påpekar att språket kan alltså inte ses som en spegel som återspeglar verkligheten, utan snarare som ett medel som är en del av den sociala verkligheten.

Trost (1997, s. 125) anser att det empiriska material som samlats in bör analyseras och tolkas för att det skall skapa någon mening. Han menar att det inte finns någon särskild uppsättning för att göra det, men att de etiska reglerna bör gälla forskaren. Forskarens bearbetning, analys och tolkning är avhängig av den enskilda personens tycke och smak påpekar han. Trost (1997, s. 129) anser att man i kvalitativa analyser ofta vill få fram olika slags mönster eller beteendemönster så att dessa blir en analytisk kategori. Han påpekar att forskaren bör vara försiktig då hen försöker "läsa mellan raderna" och bör akta sig för att inte göra övertolkningar. Det förblir klart att språket har en större betydelse än de bokstäver och ord som analyseras. Språk är ju bara olika bokstäver som i en viss ordning bildar en vidare betydelse. Det handlar enligt Trost (1997) i analysen om att kunna göra en generell tolkning istället för en personlig, och forskaren måste kunna använda rätt metod för att vetenskapligt få ett så gott resultat som möjligt. I följande avsnitt lyfter jag fram några olika teorier

och metoder som möjliggör analys av språk och skapandet av en generell tolkning. Alla metoder och teorier har sina styrkor och svagheter, jag anser att de måste bara förstås av forskaren och beaktas i tolkningsarbetet men detta gör inte metoderna oanvändbara.

Bryman och Bell (2005, s. 525–548) har i sitt verk om kvalitativ forskning ägnat ett helt kapitel åt frågeställningen om språkets roll i kvalitativ forskning. De påpekar att språket inte endast är ett medium, utan blir av egen kraft ett fokus för intresse. Det finns två viktiga detaljfokuserade tillvägagångssätt som författarna lyfter fram där språket är i fokus: samtalsanalys och diskursanalys. Samtalsanalys hävdar de att är en detaljerad analys av hur samtal försiggår i det samspel som sker i naturligt förekommande situationer. Samtalen bandas och analyseras och syftet är att visa de bakomliggande samtalsstrukturer som finns i samspelet och hur ordning skapas i detta samspel enligt Bryman och Bell (2005). Fokus är alltså enligt författarna på skapandet av den sociala ordningen och på att samtalet är det som är grunden till att ordning över huvud taget skapas. Författarna hävdar att tonvikten på kontexten i samtalsanalysen inte är samma som kvalitativ forskning överlag brukar syfta på. I samtalsanalys menar de, att samtalet formas i och av kontexten. Diskursanalys skiljer sig enligt dem i sin tur från samtalsanalys genom att den kan tillämpas på andra kommunikationsformer än bara samtal och diskussion. Bryman och Bell (2005, s. 531) påpekar också att diskursanalysen inte har ett lika högt krav på naturligt förekommande samtal och därmed även kan användas i analys av intervjuer. De menar att samtalsanalys och diskursanalys ändå inte är motsatser, utan snarare överlappar varandra. Författarna säger att diskursen därmed inte i denna kontext endast kan ses som en spegling av vår sociala verklighet utan är ett medel för att producera och skapa denna verklighet.

Alasuutari (1995, s. 115) hävdar att diskursanalysen ibland anses utgå från att verkligheten endast består av konstruktioner och subjektiva uppfattningar som kan förändras genom att endast ändra tankesättet. Enligt honom syftar konceptet diskurs på ständigt föränderliga enheter av verkligheten. Han framhåller att språk på en gång både framför innehåll, skapar tillstånd och konstruerar subjekt och identiteter. Alasuutari (1995) anser att detta innebär att en förändring i någon av aspekterna har en påverkan på de övriga.

Claesson, Hallström, Kardemark och Risenfors (2011) analyserar i sin artikel Paul Ricoeurs kritiska hermeneutik och tillämpningen av den i empiriska studier. Författarna anser att den hermeneutiska tolkningen gör det lättare att detektera och känna igen sådant i språket som annars eventuellt inte skulle bli upptäckt. Som tre huvudsakliga aspekter lyfter de fram tid, spänningsfält mellan motsägelsefulla ståndpunkter och hantering av transkription av intervjumaterial. De påpekar att strukturanalys öppnar texten på sådana sätt som fenomenologin inte lyckas med och att man på detta sätt kan skapa en förståelse av hur mening skapas i texten. Fokus ligger alltså inte på subjektet utan på kommunikationen, anser Claesson m.fl. (2011).

En mycket annorlunda syn på språkets betydelse är Derridas postmodernistiska dekonstruktion (Alvesson och Sköldberg, 1994). I enighet med den lyfter Alvesson och Sköldberg (1994, s. 234) fram att dekonstruktionen understryker dolda men avgörande svagheter i texter och begrepp. På detta sätt anser de att man kan finna underliggande och förträngda aspekter. Dekonstruktion handlar enligt författarna om att vända begreppen upp och ner och analysera vad som ligger som grund bakom dem. Författarna menar att det verkliga inte är det som öppet framförs i texten utan istället en tidigare förträngd enhet. I denna studie används framför allt en hermeneutisk tolkning. Jag anser det viktigt att förstå skillnaden mellan den hermeneutiska tolkningen och den postmodernistiska dekonstruktionen, men använder inte denna metod i detta arbete.

Alvesson och Sköldberg (1994, s. 11) anser att istället för att analysera kvalitativ metod som sådan, är det fruktigare att behandla så kallad reflekterande empirisk forskning. De skriver om att det är två grundelement som kännetecknar reflekterande forskning: tolkning och reflektion. Enligt författarna utgör empirin tolkningsresultat snarare än entydiga data. Reflektion igen kan enligt dem ses som tolkning av tolkning. Alvehus (2013, s. 22) klargör tydligt vad tolkning i en kvalitativ forskning betyder och hur det skiljer sig från personlig tolkning. Han menar att tolkning betyder olika saker i olika hermeneutiska och postmoderna traditioner samt att tolkningens mening inte är att uttolkaren själv bör förstå vad hen tolkar. Alvehus (2013, s. 22) skriver att tanken snarare är att bidra till en mera generell förståelse, tolkning av ett fenomen som ger vikt åt andra som är intresserade av samma fenomen. Detta betyder enligt honom att oberoende av

vilken kvalitativ metod som väljs är det snarare forskaren eller författaren som präglar forskningen, inte själva metoden. Alltså anser jag att detta betyder att forskaren bör och skall påverka data i studien och att tolkning är en del av kvalitativa studier, men tolkningen bör vara universell och tydlig istället för personlig.

Sammanfattningsvis anser jag att språkets betydelse i kvalitativ analys inte kan underskattas. Språket är ingen enskild absolut enhet som återspeglar den verklighet vi lever i. Språket är alltid laddat och skapar ny innebörd i sig. Språket kan heller inte åtskiljas som ett självständigt element utan det är alltid en del av en helhet och en kontext. Det finns inte rätt eller fel sätt att analysera och tolka språk. De olika teorierna har sina egna styrkor och svagheter, som bör identifieras och uppmärksammas. Därför har jag lyft fram även sådana teorier som inte används i detta arbete, för att det finns orsaker och motiv till mina val som forskare. På grund av språkets oerhörda komplexitet och filosofiska betydelse är det svårt att tolka språk som man inte har djup kunskap i. I detta arbete har jag en djup kunskap i ämnet och har därför bättre förutsättningar att göra tolkningar. Jag tycker att kulturella och samhällsliga faktorer påverkar helheten så mycket att språket i sig inte kan ges mening utan att man förstår dess kontext. Därför anser jag att tolkningen bör göras utifrån kontexten. Föreliggande arbete och analys är gjord genom en kombination av de olika metoderna. Diskursanalys har gjorts för att underlätta tolkningen av språket, men för övrigt har intervjuerna tematiserats och jag har försökt upptäcka olika mönster. För att kunna återspegla de intervjuades uppfattning måste jag först skapa en förståelse av vad de menar med sitt språk.

3.4 Etiska frågeställningar

Bryman och Bell (2005) skriver om etiska frågeställningar som forskaren bemöter i en studie. Jag anser att denna diskussion är viktig och dessa är aspekt som måste tas i beaktan i studiens varje skede. Enligt Bryman och Bell (2005) handlar dessa frågeställningar om bland annat att fundera på hur de individer som studerar skall behandlas. Även beaktandet av frivillighet, integritet, förtrogenhet

och anonymitet är enligt dem viktigt. De menar att forskaren bör informera de berörda personerna om den aktuella undersökningens syfte, de intervjuade bör veta ifall deras deltagande är frivilligt, uppgifter med alla de personer som ingår i undersökningen skall behandlas med största möjliga förtrogenhet, så att obehöriga inte kan komma åt dem. Det är även viktigt att uppgifter som samlas in om enskilda personer endast används för forskningsändamålet och forskaren får absolut inte ge falsk eller vilseledande information om undersökningen, påpekar Bryman och Bell (2005). Författarna lyfter även fram att forskning som görs så att det finns nära kontakter kan rymma en potentiell risk att det påverkar hur forskningsfrågorna definieras och resultaten presenteras. Detta anser det att kan vara mycket problematiskt från ett etiskt perspektiv, ifall studien görs som ett uppdrag åt ett företag eller ifall studien finansieras av någon.

I denna studie har jag tillfrågat de intervjuade om de är villiga att delta i en studie, betonat studiens frivillighet, berättat vad studien behandlar samt vad den intervjuades roll i studien är. Alla de intervjuades information har lagrats med stor förtrogenhet och med försiktighet. Namnen har varit kodade, så att det inte går att koppla intervjuer eller transkriberingar till de intervjuade. Då studien är utförd i ett företag och speciellt i ett företag som jag är anställd av är det viktigt att utvärdera huruvida detta påverkat studien. Jag anser att detta förhållande inte påverkat min vetenskapliga integritet och att studien blivit utförd utan påverkan av företaget. Det är värt att påpeka att studien inte är gjord som ett uppdrag åt företaget, utan endast med tillstånd av företaget. Jag har inte heller fått lön för denna studie och har inte använt arbetstid för att arbeta med studien.

Jag anser att en perfekt studie är sådan att alla omständigheter är möjliga att ta i hänsyn och är kontrollerbara. Detta tycker jag är möjligt endast i kvantitativa studier och tyvärr går det inte att som forskare utföra sin studie i samhällsvetenskaperna i någon sorts vakuum, utan studierna genomförs så att alla de faktorer som påverkar data näst intill omöjligen kan tas i beaktan. Då detta ur ett vetenskapligt perspektiv är en stor utmaning, anser jag att det samtidigt är en enorm rikedom. Det är svårt att göra någon exakt, absolut vetenskap som ger definitiva svar på olika frågeställningar, men det lämnar igen rum för tolkning och reflektion. En av de allra största faktorerna som påverkar data i studien tycker jag

är forskaren själv. Text som forskaren skriver, är något som hen själv tolkat, alltså aldrig en totalt klar beskrivning av vad som skett. Då läsaren igen tolkar texten som forskaren skrivit, blir det en tolkning av en tolkning, alltså inte något allt för exakt. Ifall forskaren klart beskriver hur insamlingen, samt analysen av data skett, ger detta en möjlighet för läsaren att förstå hurdana tolkningar forskaren gjort och därmed bättre förstå tolkningen, alltså därmed göra en rättare tolkning av forskarens tolkning. Jag beskriver intervjuerna och händelserna så väl som möjligt så att läsaren själv kan förstå de faktorer som påverkat situationen och min tolkning som forskare.

Bryman och Bell (2005, s. 423) i sin tur skriver om förhållandet mellan forskaren samt undersökningssubjektet. De menar att detta förhållande i kvalitativ forskning tydligt präglar studien. Larsson igen (2005, s. 20–21) skriver om att triangulering kan användas som ett verktyg för att skapa trovärdighet till en studie. Han menar att det handlar om att man använder flera källor som belägg för sin beskrivning. Detta kan enligt Larsson (2005) göras genom att tolka data på olika sätt genom att använda flera observatörer i samma händelse eller att använda flera olika typer av data av samma fenomen. En ytterligare möjlighet lyfter han fram, är att använda olika slags teorier i analysen av en datakälla. På detta sätt kan man enligt honom försöka försäkra att det som är tolkning klart blir synligt och det som inte bör tolkas inte heller feltolkas. Larsson (2005) påpekar att genom triangulering kan en ytterligare synpunkt fås för att säkerställa en viss objektivitet samt riktighet i tolkningen. Tolkningen bör ändå vara tydlig och välgrundad, anser författaren. I denna studie trianguleras empirin genom att använda flera olika intervjuer med människor från olika roller som ser på försäljningsprocessen från olika perspektiv. Även användningen av observation är en form av trianguleringen med ett syfte att skapa trovärdighet och bekräfta tolkningarna, tycker jag.

Alasuutari (1995, s. 86) skriver om att feministisk forskning särskilt ägnat mycket uppmärksamhet åt forskningsrelationen. Han menar att en ostrukturerad intervju innehållsmässigt är mycket nära en normal diskussion och att intervjuaren kommer att agera på ett likadant sätt som när hen skulle diskutera med en kompis. Han anser att intervjuaren kommer att följa de mönster i diskussionen som hen mer eller mindre instinktivt lärt sig följa. Alasuutari (1995, s. 87) menar

att i denna bemärkelse är intervjuarens reaktioner och påverkan en del av data i studien. Han skriver (1995, s. 89) att ett möte mellan två individer så att de vore totalt utanför påverkan av alla hierarkier och maktförhållanden är otänkbar och rent utav omöjlig. Alltså tycker han att forskaren alltid kommer att påverka det data som insamlas då det är fråga om intervjuer. Forskarens egen bakgrund samt kön, sociala status och andra faktorer påverkar maktrelationerna och gör varje möte mellan intervjuaren och den intervjuade till en unik händelse med unik laddning, anser Alasuutari (1995). Detta anser jag vara av betydelse framför allt i denna studie, eftersom jag har en roll och är del av den sociala verkligheten utanför denna studie. Det finns alltså hierarkier och maktförhållanden som påverkar resultatet. Dessa tycker jag att är svåra att fastställa och analysera, men det väsentliga är framför allt att förstå deras existens.

Det är enligt min åsikt viktigt för en forskare att inte försöka genomföra en studie där hen inte skulle påverka det insamlade data. Detta är omöjligt och ifall man bara fokuserar på att minimera sin egen roll finns det risk att själva intervjun blir dålig på grund av detta. Det som jag anser viktigt är att inse och förstå den egna rollen i studien och själva data. I kvantitativ forskning anser jag det viktigt att forskaren inte påverkar data, men i kvalitativ forskning är det oundvikligt och inte heller något som bör eftersträvas. Detta är något som är ett tydligt tema i all den teori jag läst kring ämnet och hänvisat till i detta kapitel. Forskning sker i riktiga världen som är en mycket komplicerad verklighet full av sådana faktorer som inte kan förutspås och beaktas. Jag anser att i kvalitativa intervjuer är syftet framför allt att försöka fånga någon annans tankar och tolkningar på ett sätt som skapar en universell förståelse, inte personlig förståelse för forskaren.

3.5 Trovärdighet och pålitlighet

Bryman och Bell (2005) skriver om att problematiken med urval i kvalitativa studier ofta är att det kan vara svårt att antyda hur intervjupersonerna valts och hur många intervjuer som utförts. Detta menar de att är en brist på transparens. Det är enligt dem ofta tydligt ifall studien är gjord med bekvämlighets- eller tillfällighetsurval, men för övrigt är processen inte beskriven. Urvalet i denna

studie är ett bekvämlighetsurval. Enligt Bryman och Bell (2005) betyder detta att det är urval som görs för att enheterna är lättillgängliga för forskaren och är en form av icke-sannolikhetsurval. Jag hade som målsättning att utföra sex stycken intervjuer och frågade så många kandidater att detta mål uppfylldes. I princip gjordes detta på måfå och inga kriterier för valet av just dessa intervjuade fastställdes. Men eftersom jag inte säkerställde att alla olika geografiska samt demografiska grupper blev representerade, utan tillgängligheten var det viktiga, kategoriserar jag urvalet som ett bekvämlighetsurval.

Trost (2005, s. 111) anser att man ibland antar ett statistiskt förhållande i insamlingen av data. I ett symboliskt interaktionistiskt synsätt igen motsatt till detta, utgår man från att människan deltar i olika processer som aldrig är identiska sinsemellan, hävdar han. Trost (2005, s. 111) menar att det är fyra komponenter som bildar begreppet reliabilitet: *kongruens*, alltså likhet mellan frågor som avses mäta samma sak; *precision* som handlar om intervjuarens sätt att registrera svaren i intervjun; *objektivitet* handlar om skilda intervjuares sätt att registrera, ifall samma sak registreras likadant betyder det att objektiviteten är hög; *konstans*, tar upp tidsaspekten och förutsätter att fenomenet som iakttas inte ändrar sig. Det finns därför enligt Trost (2005) en stor skillnad i analysen av kvalitativa och kvantitativa studier. En del av alla förändringar kan uppfattas som statistiska, eller stabila eftersom de är så långsamma, anser han. Författaren påpekar att vi som människor inte *är* eller *har* utan snarare *gör* eller *handlar*, alltså betyder det ständiga förändringar. Denna studie bör betraktas från ett interaktionistiskt synsätt då dessa processer aldrig är lika sinsemellan och inget statistiskt förhållande kan antas.

Objektivitet handlar enligt Trost (2005, s. 112) alltså om att läsaren skall kunna ta ställning till om man som läsare uppfattar ett svar eller ett resonemang lika som forskaren. Precision igen handlar enligt honom om att man inte bör tro som intervjuare att man förstår något, ifall man inte kontrollerat att man verkligen gjort det. Trost (2005, s. 112) påpekar alltså att man inte nödvändigtvis bör tala om och behandla reliabilitet och tillförlitlighet vid kvalitativa intervjuer. Tanken om att man får samma svar på samma fråga bygger enligt skribenten på en föreställning om att den enskilda människan är stabil och statisk i sina åsikter, beteenden samt

föreställningar. Författaren menar att objektivitet inte kan förekomma i intervjuerna. Intervjuaren kan enligt Trost (2005) försöka att inte på något sätt ta ställning till saker, men detta är orealistiskt. Detta påpekar han dock att inte bortsluter att data skall bli trovärdigt, adekvat, relevant etc. Trovärdighet måste alltså enligt honom kunna visas åt läsarna på ett annat sätt. Mitt syfte med att lyfta fram det symboliskt interaktionistiska synsättet är att påpeka hur en förståelse av kvalitativa intervjuers unikheter samt hur inte intervjuaren eller den intervjuade förväntas vara oberoende av omständigheterna skiljer sig från kvantitativa studiernas tankesätt. I kvalitativa studier tolkar jag att det handlar precis om att fånga unika händelser och saker som inte nödvändigtvis förväntas ske på nytt även om omständigheterna vore de samma.

Jag har som skribent strävat att skriva utförandet samt motivering till mina val och åsikter så tydligt som möjligt så att läsaren kan ta ställning till mina resonemang och tillvägagångssätt. Syftet med detta är att läsaren eventuellt kan göra sina egna tolkningar baserat på denna text. Tanken med detta arbete har inte varit att skapa en förståelse av alla fenomen, utan snarare att studera processen. Som Trost (2005) skriver så är det orealistiskt att tänka sig att man skulle få samma svar av de intervjuade ifall man skulle utföra studien på nytt. Därför anser jag det väsentligare för denna studie att värdera dess trovärdighet och det har jag strävat göra genom att beskriva tillvägagångssätten och händelserna så objektivt som möjligt.

4 De anställdas erfarenheter av försäljningsprocessen

I detta kapitel presenterar jag det material som jag samlat in i studien. Jag kommer att presentera varje intervjuobjekt skilt för sig så att jag berättar det för studien mest väsentliga som framgick i intervjun. Respondenternas namn har bytts ut för att säkerställa deras anonymitet.

4.1 Aili

Jag träffade Aili på en tisdag morgon. Vi hade bokat ett förhandlingsutrymme för att säkerställa lugn och ro, men tyvärr så började ett mycket högt borrljud i slutändan av intervjun. Bandningen lyckades ändå och trots att det var irriterande för båda parterna, kunde intervjun slutföras.

Aili är 25 år gammal och har arbetat på företaget i knappa två år. Nu jobbar hon som en försäljare. Inom försäljning har hon arbetat lika länge. Hon har tidigare även arbetat med B2C-försäljning tillsammans i cirka tre år. Hennes utbildning är restonom och hon har studerat ledning samt produktion av tjänster.

I försäljningsprocessen anser hon att de som är involverade är försäljaren själv och andra interna avdelningar, som försäljningsassistenterna och leveransavdelningen. Hon menar att ifall man ser på processen helt från början, så kan man tänka sig att även den som tillverkat produkten är delaktig i processen. Även kunden anser hon vara en del av försäljningsprocessen. Själva processen beskriver hon gå till väga enligt följande:

Ensiksi asiakkaan prospektointi. Riippuen tietysti. Se voi tulla vinkkinä. Se voi tulla silleen, että mä ajelen tuolla ja katon että tossa voisi olla hyvä. Tai sit mä katon jostain meidän CRM:stä tai Vainusta. Sit mä kontaktoin siihen asiakkaaseen ja sovin tapaamisen. Sit kartotan niiden ongelmat tai tarpeet. Kuuntelen mitä ne on vailia ja mitä ne haluaa ja sitten yritän myös herättää niitä tarpeita. Sitten käydään tietenkä läpi palvelu ja sen prosessit. Varmasti pitää myös keskustella hinnasta yleensä. Ja sitten tehdään sopimus ja sitten sovitaan aloituksesta ja sit se palvelu

alkaa ja mä teen kaikki sisäiset työt. Eli laitan sopparin eteenpäin ja varmistan et kaikki alkaa.

Gällande tekniska verktyg som används i försäljningsprocessen nämner hon alla de datasystem som finns i företaget och nämner CRM och Vainu som sådana som hon själv använder, men tillägger att de andra i processen använder andra program som hon inte känner till. I tillägg till dessa program räknar hon telefonen och e-posten som sådana verktyg.

Det hur samarbetet mellan de olika parterna fungerar anser hon variera. Hon anser att det är självklart, att det alltid är utmanande att kommunicera tydligt och att det alltid finns något som man kan utveckla. Med detta menar hon förståelse av hur allting hänger ihop och påverkar processen. Hon anser att det inte riktigt finns några skriftliga guider till hur man skall gå till väga. Sättet på hur man gör saker har man lärt sig av någon annan och det tillvägagångssättet är kanske inte alltid det bästa. Ändå tycker hon att hon alltid fått hjälp och svar på sina frågor vid behov och därmed lärt sig mera.

Försäljningsledningens uppgift anser hon vara att hjälpa och ge stöd i beslutsfattandet och att uppmuntra samt stöda när man möter motgångar eller utmaningar. Hon menar att försäljaren bör ha förtroende att hen kan göra självständiga beslut men en vetskap om att man kan fråga hjälp vid behov, gällande till exempel prissättning eller bestämmelser i kontraktet. Hon anser att försäljningsledningen klargjort hur försäljningsprocessen borde se ut.

On. On siitä ollut puhetta kyllä, mutta musta tuntuu, että sitä olisi hyvä aika ajoin käydä läpi. Koska kaikkihan muuttuu ja sitten kun sitä tekee aikansa, niin sitä juurtuu tiettyihin tapoihin mitkä ei kaikki sit oo niitä parhaimpia tapoja. Niin siitä voi saada tehokkaampaa tietysti sit. Ja sit että kaikki tekisi samalla lailla mikä sit olisi se firman tahtotila, miten halutaan, että niitä asioita tehdään.

Detta berättar hon att de gjort under hennes trainee-tid, men hon vet inte hur de andra lärt sig processen. En fastställd försäljningsprocess anser hon vara viktig då när man börjar, eftersom det underlättar om man har en grund som man sedan kan bygga på. Hon menar att då de finns olika personer så kan inte processen

var identisk, men anser det viktigt att den i grund skulle vara samma för alla. Själv använder hon fria händer i sitt arbete:

No varmaan nykyään aika paljon. Musta tuntuu, että meillä on aika sellainen mee, mee ja tee asenne. Niin aika paljon.

Gällande framtiden anser hon att arbetet blir allt mer självständigt och försäljningsledningens roll blir allt mer att stöda och utveckla. Själva processen tror hon kommer ändras genom teknologiska utvecklingen. Hon anser att så kallat pappersarbete kommer att minska och processen blir klart snabbare. Hon tror även att kontakt med kunden kommer att ske mera digitalt, via telefon eller e-post.

Då Aili berättar om ett lyckat försäljningsprojekt så anser hon att det varit ett sådant där kunden varit mycket mottaglig och intresserad från början. Då behövde man inte diskutera priset, utan förhandlingarna handlade om att hitta en bästa lösning och slutresultatet var det viktigaste under hela processen. Misslyckade projekt anser hon att är alla de projekt där man inte lyckas få ett möte med kunden. Gemensamt med lyckade projekt anser hon vara det att kunden har ett klart behov eller problem som kan åtgärdas med den service som hon erbjuder. Att kunden har en klar förståelse av varför hen köper servicen. I misslyckade projekt anser hon att det är det motsatta, att kunden inte förstår vad nyttan är för hen. Den enskilda faktor som hon anser påverkat slutresultatet mest är samarbetet med kunden.

Då hon funderar på hur processen kunde bli bättre så anser hon att verktygen skulle vara effektivare ifall försäljningen kunde använda dem och utnyttja dem korrekt. Interna samarbetet hoppas hon skulle fungera flytande. Försäljningsledningens roll i processen anser hon vara att stöda och erbjuda rätt verktyg. Sin egen roll som försäljare anser hon ändå vara den som har största påverkan på resultatet av ett försäljningsprojekt. Det att något annat påverkar att ett projekt inte lyckas anser hon vara mycket sällsynt.

4.2 Kirsti

Jag träffade Kirsti en torsdag morgon i september klockan 8. Kirsti hade haft lite problem med att hinna i tid och nu i efterhand tyckte hon att tidpunkten för intervjun kanske var lite för tidig, även om hon själv föreslagit den. Vi började därför med att ta en kopp kaffe och lugna ner situationen före själva intervjun började.

Kirsti är 34 år gammal och har jobbat på företaget i ett och ett halvt år. Nu jobbar hon som en försäljare. Inom försäljning har hon arbetat i totalt över tio år och med B2B-försäljning i nu ett år. Till sin utbildning är hon klädbranschens vestonom.

Försäljningsprocessen beskriver hon följande:

Joko itse kontaktoin asiakasta, tulee vinkki tai liidi esim. toiselta myyjältä, asiakasvastaavalta tai Key account managerilta tai asiakkaan yhteydenottopyyntö verkkosivuilta. Että asiakkaalla on herännyt kiinnostus jostain palveluamme kohtaan. Sitten tapaaminen jossa kartoitetaan asiakkaan tarpeita. Tämä voi sitten johtaa seuraavaan tapaamiseen. Kartoituksen pohjalta voidaan sitten tehdä tarjous. Tarjouksen jälkeen käydään keskustelua, minkälainen proseduuri tulee olemaan. Vastaako hinnat ja palvelu sitä, mitä asiakas tulee haluamaan. Jos asiakas hyväksyy tarjouksen, tehdään kaikki tarvittavat toimenpiteet. Tehdään back office taustatyöt, jonka jälkeen aloitetaan projekti ja ollaan taustalla mukana ja kun palvelu alkaa niin vielä jokin aika mukana.

Med back office berättar hon att hon menar införandet av information i CRM-programmet och andra system samt att skapa användar-ID till kunden. De parter som hon anser vara involverade i processen är kunden, försäljaren och sedan köpavdelningen, produktionen, lagret och leveransen. Försäljarens roll anser hon vara att främja projektet och fungera som kontaktperson mellan alla de andra funktionerna. Hon anser att hennes samarbete med de olika funktionerna fungerar bra men att de olika funktionerna inte samarbetar så bra sinsemellan. Av de tekniska processer som finns i processen nämner hon CRM, MS Office, ett verktyg för att göra kundpresentationer samt olika verktyg som de andra i processen använder. Försäljningsledningens roll anser hon vara att stöda alla intressenter, speciellt försäljning så att saker skulle framskrida så smort som möjlig från kundens perspektiv. Hon menar att försäljningsledningen bör agera vid problem och lösa dem.

Färdiga och etablerade processer anser hon att viktiga, men tycker att processerna måste kunna anpassas vid behov.

Tärkeää on, että pohjalla on vakiintuneet jutut, mutta missä tahansa tulee aina poikkeamia ja kun tulee niitä poikkeamia, niin helpottaahan se aina, että pystyy vapaalla kädellä miettimään, että mikä olisi paras ratkaisu siihen. Itse käytän vapaita käsiä aika paljon.

Hon säger att försäljningsledningen inte gott igenom försäljningsprocessen med henne som sådan. I alla fall inte något diagram. Hon har lärt sig processen genom skolning och av sina mer erfarna kolleger.

Gällande framtiden så anser hon att försäljningsprocessen just nu befinner sig i en brytpunkt. Hon tycker att företaget är styvt och gammalmodigt i vissa saker. Då världen förändras och digitaliseringen ökar så kommer även att försäljningsprocesserna ändras. Hon anser att det kanske kommer nya metoder att närma sig kunder och att de metoder som nu används inte eventuellt fungerar om fem år. Hon anser att det behövs sådana verktyg som man kan göra fina presentationer till kunden snabbt och därmed skapa en wow-effekt. Försäljningsledningens uppgift tror hon inte kommer att ändras så mycket:

Varmasti pitkälti sama kuin tällä hetkellä. Toivoisin, että olisi isompi rooli vaikuttaa tiettyihin prosesseihin, jotta pystyttäisiin ketterämmin tiettyihin ongelmiin puuttua.

Då hon funderar på sådana projekt som lyckas så anser hon att de är sådana där allting framskrider simpelt och processen i sig har varit snabb och flytande ur kundens perspektiv. Det som är gemensamt med projekt som lyckas tycker hon att är att servicen som säljs är simpel och kunden har bakgrundsinformation om den redan från tidigare. Kanske har kunden jobbat någon annanstans och brukat tjänsten eller annars bara är bekant med den. Funderar hon på misslyckade projekt så tycker hon att företaget snubblat på sina egna processer.

Ollaan kompastuttu omiin prosesseihin. Ei olla pystytty tarjoamaan asiakkaille sitä mitä he haluavat. Meille se on ollut kovin raskasta ja asiakas on halunnut tehdä nopeamman ratkaisun ja siksi päätynyt johonkin toiseen vaihtoehtoon. Se, että selvitellään että miten saadaan jokin tietty tuote ja paljon se maksaa kestää kohtuuttoman kauan.

Överlag anser hon att företaget är för långsam på att reagera på förändrade behov och att detta ofta är orsaken till misslyckandet i försäljningsprojekt.

Hon tycker att man kunde förbättra processen på många sätt. Hon tycker att olika programmen och systemen måste bli enhetligare och att det inte bör finnas så många olika system, eller att de i alla fall måste kommunicera bättre sinsemellan. De verktyg som försäljningen har till sitt förfogande, till exempel försäljningsmaterialen och pekplattorna måste vara moderna. Sin egen roll som försäljare anser hon vara stor i utkomsten av försäljningsprojektet:

Melkein täysin minun kannalla siihen, että saadaan nimi paperiin. Voi olla, että joutuu apua johonkin selvitystyöhön käyttämään, mutta muutoin. Mutta sitten sen jälkeen niin täytyy luottaa muihin sidosryhmiin, kun on saatu projekti eteenpäin. Rooli on erittäin merkittävä, sillä minä olen se yhteyshenkilö asiakkaan suuntaan.

Försäljningsledningens roll anser hon att är mera att fungera som en möjliggörare. Hon anser att försäljningsledningen gett fria händer åt försäljarna att skapa nya idéer med kunderna och att detta för projekten vidare. Hon anser att det inte finns så mycket begränsningar som tidigare.

4.3 Jukka

Jag träffade Jukka en tisdag förmiddag klockan 11. Vi hade bokat ett förhandlingsutrymme. Jukka är 30 år gammal och har jobbat på företaget i två och ett halvt år. Nu arbetar han som försäljare. Inom försäljning har han jobbat lite under två år på detta företag. Han har inte jobbat med försäljning tidigare, men med marknadsföring på ett annat företag, han anser detta vara nära försäljning. Hans utbildning är tradenom.

Jukka börjar med att beskriva hur han anser att en typisk försäljningsprocess går till väga.

Käytännössä lähtee asiakkaan yhteydenotosta tai myyjän yhteydenotosta asiakkaaseen. Joko puhelimella, sähköpostilla tai nettisivujen kautta. Ja jos sen tekee myyjä, niin voi olla myös siten, että myyjä kävelee suoraan asiakkaalle. Sitten tehdään tarvekartoitusta, esitellään mahdolliset tuotteet ja ratkaisut, joilla tarpeisiin voitaisiin vastata. Sitten käytännössä tehdään tarjous, käydään läpi, tehdään tarvittavat muutokset, kysytään koko ajan lisää siinä prosessin ajan ja selvitetään, onko muita esim. lisämyynnin paikkoja tai ongelmia joita voidaan ratkoa meidän palveluilla. Sitten jos saadaan tarjous läpi, niin käydään sopimus läpi. Siinä välissä on voitu esim. muuttaa tuotteita tai hintoja.

De parter som han anser vara involverade i processen är försäljaren, kunden, kundservice, försäljningsassistenterna, leverans, produktion. Från kundens sida

säger han att den som man gjort kartläggningen med och ofta en skild beslutsfattare samt andra parter som eventuellt påverkar beslutet, fastän de inte skulle vara i någon kontakt med försäljaren. Samarbetet mellan dessa parter anser han fungera varierande. Ibland anser han att det fungerar riktigt bra, men att ifall det blir förseningar så informeras försäljaren inte. Försäljaren har ingen vetskap om när processen framskrider efter att han lämnat in kontraktet. Han tycker att informationen inte rör sig. Han anser inte att det så är problem med samarbetet, men snarare att det inte är interaktivt ifall försäljaren inte skilt ber om det och även då så fungerar kommunikationen inte alltid heller. Av de tekniska verktyg som finns i processen så nämner han telefon, dator, epost, CRM, samt andra program som de andra avdelningarna använder. Sedan har han en pekplatta med ett program som han kan planera servicen med och sedan presentera åt kunden. Försäljningsledningens roll i processen anser han vara guidandet och styrandet av försäljaren. Ibland även att ge expertis och att ge bekräftelse på egna beslut. Ibland måste chefen ge tillstånd till specialarrangemang med kontraktet, till exempel gällande prissättning.

Jukka anser att färdigt etablerade processer är viktiga och att de skulle vara lika för alla. En viss mängd frihet att göra egna beslut, men att de huvudsakligen skulle vara fastställda skulle vara viktigt. Nu anser han att alla gör eller är tvungna att göra på olika sätt. Han skulle hoppas på en klarhet i vem som gör vad och vem man kan be hjälpa i vilket ärende. Han tycker att försäljningsledningen på en grundläggande nivå gått igenom hur försäljningsprocessen bör vara men anser inte att detta gjorts tydligt och i alla fall inte på detaljnivå, utan mycket generellt.

I framtiden tror Jukka att försäljningsprocessen kommer att bli effektivare och att det blir stora förändringar. Han tror att det finns ett program där försäljaren fyller i informationen och sedan flyttas den automatiskt till de andra systemen så att det inte är någon person som behöver flytta information från program till andra. Försäljarens roll tror han att ändras så att försäljaren inte behöver göra så mycket kontaktade till så kallade "kalla kontakter" (det vill säga kunder som inte gjort något initiativ för att köpa. Sociala medier utvecklas och kunderna har lättare att

hitta företaget. Då skulle försäljningsprocessen börja från det att kunden själv identifierat ett behov, vilket skulle göra det mycket lättare att sälja.

Då han funderar på projekt som lyckas så anser han att kunden haft ett klart och igenkänt behov för den service han sålt. I ett exempel berättar han att han lyckats främja projektet på många olika fronter så att kunden till slut gav en signal att projektet kan framskrida och att han kan erbjuda dem bästa möjliga lösningen. Detta i sin tur öppnade möjligheten att erbjuda samma service till kundens andra enheter. Överlag anser han att det som är lika med lyckade projekt vara kommunikation och kontakt med kunden.

Yhteydenpito asiakkaan kanssa pelaa ja pysyy yllä. Pystytään koko ajan ylläpitämään vuoropuhelua ja löytämään niitä kipukohtia mahdollisesti, mikä saattaa asiakasta arveluttaa. Se, että on tehnyt kartoituksen hyvin ja tarjoaa oikeita tuotteita.

I misslyckade projekt igen anser han att det ofta är något som kunden blivit och fundera på men man inte lyckats komma åt att diskutera det med kunden. Då är det ofta så att kunden kommit fram till en annan lösning fastän man kunnat åtgärda saken. Andra faktorer kan vara att priset av det han erbjuder är för högt, eller att han inte har någon lämplig produkt att erbjuda eller att inte samarbetet mellan kunden och försäljaren fungerar på grund av påtvingande eller fräckhet.

Han anser att försäljningsprocessen kunde bli bättre ifall tidsanvändningen skulle bli effektivare. Med detta menar han att försäljaren inte skulle behöva använda tid på att fundera på att manuellt knappa in saker och sedan säkerställa att inga fel uppstår. Med att förstärka stödfunktionen så att försäljaren kunde ha mera tid att använda till den egentliga försäljningen. Försäljningsledningens uppgift anser han vara säkerställandet av att alla försäljare har det kunnande som behövs av tjänster, produkter och processer samt hela det egna företaget så att man kan vara övertygande hos kunden. Det viktigaste är att avlägsna alla hinder som försäljningen har, alltså sådant som påverkar försäljarens allmänna humör. Försäljarens betydelse i processen anser han vara mycket stor. Försäljaren är den enda kontakten till kunden i princip under hela försäljningsprocessen. Det är mycket fast på en själv ifall projektet lyckas.

4.4 Pekka

Jag träffade Pekka en måndag förmiddag på hans arbetsplats. Vi har bokat ett förhandlingsutrymme och börjar med att hämta kaffe. Vi diskuterar kort om denna studie och syftet med avhandlingen. Efter den korta genomgången så påbörjar vi själva intervjun. Pekka är 26 år gammal och har arbetat på företaget i elva månader. Inom B2B-försäljning har han arbetat i några år samt i B2C-försäljning i cirka fem år. I detta företag har han hela tiden arbetat inom försäljning och arbetar nu som försäljare.

Försäljningsprocessen säger Pekka vara ganska simpel.

Huomaan jonkin kohteen, sitten pääsääntöisesti kävelen sisään ja selvitetään onko omistaja paikalla tai joku joka mahdollisesti päättää asioista. Sitten jutellaan, joko siinä tai saan mahdollisesti puhelinnumeron ja soitan sitten. Yleensä sen verta pieniä paikkoja, että pystyy heti katsomaan, kartoittamaan tilanteen ja tarjoamaan ratkaisua siinä asiakkaalle. Jos hyvin käy, niin kauppa syntyy ja kirjoitetaan paperit siinä ja toimitetaan tuotteet asiakkaalle. Tai sitten voi laittaa sähköpostille ne. Toinen vaihtoehto on löytää kohde, kontaktoida se soittamalla, sopia tapaaminen ja käydä kohteessa ne samat asiat sitten läpi.

Han berättar att han hittar potentiella kunder via Vainu eller med hjälp av sina egna observationer. Av de parter som är med i processen så nämner han Vainu, CRM, e-post, telefoner, försäljningsassistenter, leveransen. Försäljarens roll anser han vara att sälja lösningen åt kunden. Att först identifiera och hitta kunden och sedan göra de interna åtgärderna som behövs så att kunden får de som lovats. Antingen genom att göra själv eller delegera vidare. Huvudsakligen anser han att samarbetet mellan de olika parterna fungera bra. De fallen få samarbetet inte fungerat så bra har berott på att tidtabellerna inte hållit och detta anser han berott på sådana faktorer som man inte kunnat påverka. I sitt eget arbete anser han samarbetet alltid fungerat bra. Försäljningsledningens roll i enskilda projekt anser han vara minimal. Det gäller främst att stöda och ge råd om hur det skulle löna sig att gå till väga. Han tycker att försäljningsledningen analyserar processen överlag och sedan ger feedback ifall det inte fungerar som planerat. Detta menar han att sker snarast i månadssamtal.

Pekka berättar att försäljningsledningen inte berättat till honom hurdan försäljningsprocessen väntas vara. Han säger att det eventuellt framgått i någon Powerpoint men att det inte fastnat. Han har lärt sig processen av sina kolleger.

Då han började så arbetade han mycket med de erfarna försäljarna och så formade han sitt eget sätt. Han tycker att färdiga processer inte är viktiga och hoppas att de skulle minska alltmer i företaget. Han menar att det finns vissa föråldrade praktiker som skulle behöva förnyas. Han tycker att många försäljare alltid gör på samma sätt och följer samma mönster. Självt berättar han att han använder mycket fria händer i följandet av försäljningsprocesserna.

Då Pekka funderar på projekt som lyckats så berättar han om ett fall där han lyckades göra kontrakt med en kund som hade konkurrentens lösning. Han hade visiterat många ställen och information om detta nådde sedan beslutsfattaren. Förhandlingarna varade länge, men till slut bytte kunden konkurrentens lösningar till det Pekka erbjöd. Han anser att han lyckades genom att vara aktiv och inte ge upp. Han anser att projekt lyckas då man hittar de rätta kunderna och de rätta lösningarna så att kunden förstår dem.

Kysy ne oikeat asiat ja antaa asiakkaan kertoa ne, ettei lähde olettamaan mitään. Mennään tarjoamaan ja oletetaan että on asiakkaalle liian kallis, vaikka asiakas ei ole sanonut mitään. Tai sitten ajatellaan, ettei asiakas tarvitse jotain tiettyä tuotetta, mutta tarvitseekin. Kun saa asiakkaan puhumaan, nii sitä enemmän se sitten myös jatkossa ostaa, kun luottaa yritykseen.

Då projekt misslyckas anser han att man erbjudit fel produkter utan att ha frågat vad det är kunden egentligen själv behöver. Det kan vara att försäljaren misslyckas. Att inte försäljaren är tillräckligt systematisk och funderar, utan bara agerar utan att tänka efter. Försäljarens roll överlag anser han vara helt kritisk då det gäller om ett projekt lyckas, men hoppas på hjälp av företaget:

95%. Jopa enemmänkin. 100% siihen, että homma lyödään lukkoon, eli kaupan loppuun viemiseen. Siitä eteenpäin sitten muutkin osallisena. Ehkä se syöte yrityksen puolelta voisi auttaa, että firma pystyisi tarjoamaan vinkkejä tai toimeksiantoja eikä vaan itse löytämiäni kohteita. Potentiaalisten asiakkaiden tunnistamista siis ja tunnettavuuden parantamista markkinoilla. Tulisi enemmän yhteydenottoopyyntöjä asiakkailta.

Pekka tror inte att försäljningsprocessen kommer att förändras inom de kommande åren. Han säger att kanske det via marknadsföring kan komma mera kontakter från kunder, men att verktygen och principen kommer att vara densamma. Försäljningsledningens roll tror han inte heller stort kommer att ändras, men tror att de kanske spenderar mera tid med försäljarna och är aktivt med hos kunderna. Han tycker att försäljningsledningen kunde tillsammans med försäljarna gå igenom potentiella kunder och fundera vad man kunde erbjuda till

vem. Han anser att själva processen skulle bli bättre ifall försäljarna samarbetade mera sinsemellan.

4.5 Liisi

Det är en fredag förmiddag i oktober då jag träffar Liisi. Hon är 36 år gammal och har arbetat på företaget i ett och ett halvt år. Hon arbetar som försäljningschef och har gjort det hela tiden hon arbetat på företaget. Inom försäljning har hon allt som allt arbetat i cirka 12 år. Först som försäljare, i ett par år. Sedan blev hon ansvarig för ett eget område, men jobbade ännu som försäljare. Efter det anställde de försäljare som jobbade åt henne, alltså blev hon försäljningschef och till sist blev hon regionansvarig i Nord- och Sydamerika. Hennes utbildning är ekonomie magister.

Försäljningsprocessen beskriver hon vara traditionell och att den är sådan som en process nu teoretiskt ofta är. Det börjar med att känna igen potential. Det hur detta sker anser hon variera enligt person och uppgift:

Toiset toimii pitkälti kenttätuntemuksen pohjalta. Meillä on myyjiä, jotka tuolla pyörii ja tietää heti kun sinne jotain uutta tulee, niin sinne isketään. Pitää niin sanotusti aluettaan silmällä. Mutta sitten tämä isompi potentiaali tunnistetaan ihan muilla keinoilla. Meillä on tämä Vainu käytössä ja kun toimitaan niin pienellä pläntyllä, niin kokenut myyjä kyllä tietää missä ne isot kalat on. Sitten se voi joskus olla ihan sisäistäkin, että kuka ottaa ja mitä. Meillä on valtakunnalliset myyjät näissä isoissa keisseissä. Kyllä se tunnistaminen ihan perustyökaluista lähtee, kun ollaan tässä alueella.

Sedan efter igenkännandet av den potentiella kunden så kontakter försäljaren hen. Detta påpekar hon att kan vara en lång process och att längden varierar. Detta leder sedan om det lyckas till ett möte mellan kunden och försäljaren. För tillfälle så går mötet mycket ut på att kartlägga behov och ifall processen framskrider så gör försäljaren en offert av något slag. Sedan presenteras offerten och det kan vara att den måste omformas. Denna fas kan enligt henne ta eventuellt länge, men den kan undantagsvis vara mycket direkt också. Efter detta så förhandlas kontraktet och efter det så börjar de interna processerna rulla, att på vilket sätt servicen kommer att förverkligas.

De parter som Liisi anser vara involverade i försäljningsprocessen är kunden, försäljaren, eventuellt den person som upptäcker den potentiella kunden (om det är någon annan än försäljaren), möjligtvis någon från produktutvecklingen, någon designer vid behov, någon som ansvarar för leveransen. I sista hand försäljningschefen ifall det behövs hjälp i att lösa problem eller fatta beslut. I vissa sorters projekt så är affärsenhetens direktör aktivt involverad. Organisationen hjälper vid vissa typers projekt och det är sällan så att försäljaren ensam skulle genomföra hela försäljningsprocessen. I tillägg så kan man nämna köpavdelningen som har en mycket viktig roll, att förutspå behovet av produkter och deras tillgänglighet. Samarbetet mellan dessa olika parter anser Liisi att inte alltid fungerar så bra. Ibland går allt smort, speciellt i grundläggande lösningar. Men speciellt då det är nya sorts problem som försäljaren försöker lösa så kan försäljaren uppleva det krångligt. När man försöker ta reda på vem som ansvarar över sådana saker så kan det vara att det inte finns någon, eftersom det är nya saker.

Ei kuulu mulle, on sellainen fraasi, jota liikaa vieläkin viljellään.

Hon anser att det är med köpavdelningen som de största konflikterna uppstår, eftersom de anser att inte försäljningen förutspått sina behov på rätt sätt. Hon tycker att försäljarna ibland upplever att de inte får tillräckliga hjälpresurser.

De tekniska verktyg som är med i processen är enligt Liisi CRM, Vainu, pekplattor, ett program som är utvecklat så att försäljarna med hjälp av 'augmented reality' kan visa åt kunden hur den erbjudna lösningen kunde se ut. Sedan finns det andra verktyg för att framställa kundpresentationer och interna kommunikationskanaler som Yammer och SharePoint. Vissa försäljare och försäljningscheferna har ett rapporteringsprogram som heter Business Objects, men alla har inte det. Där får man främst data om befintliga kunder då CRM snarare fungerar för att samla data gällande potentiella kunder.

Försäljningsledningens roll är enligt Liisi tudelad. Delvis så finns ett så kallat "Kvantitet-Riktning-Kvalitet" tänkande och speciellt under den senaste tiden så har försäljningsledningen satsat på detta. Det gäller att säkerställa att det finns tillräckligt med aktiviteter och att dessa aktiviteters kvalitet är tillräckligt hög. Ibland kan försäljarens riktning vara fel, alltså måste man ha koll på vad som säljs

och åt vem man säljer. Liisi anser att försäljningsledningens uppgift inte är att vara expert inom produkterna och tjänsterna samt skolningen av dessa. Till sådant strategiskt kunnande anser hon att det finns andra parter i organisationen. Hon säger att det anställs alltmer chefer från utanför organisationen, alltså har de inte sådant strategiskt kunnande gällande produkterna eller tjänsterna. Alltmer anser hon uppgiften vara att möjliggöra saker, lyssna och avlägsna hinder. Samtidigt anser hon att det gäller att säkerställa att vissa målsättningar blir nådda. Hon tycker också att försäljningsledningen bör vara nära försäljarna så att de kan förutse vilken riktningen är och sedan reagera vid behov.

Liisi anser att färdiga och etablerade processer är viktiga men tycker att de även kan medföra olika utmaningar.

Kyllä se helpottaa, kun ei tiedä kenelle joku kuuluu ja miten jokin tehdään, niin se on tosi aikaa vievää. Se on ihanaa, kun joku sanoo, että tästä on tehty ohje, katso se. Meidän toiminnat on niin hirveän monimutkaisia. Muistinvaraisesti ei pysty pelaamaan. Mutta sitten taas toisaalta, kun meillä on ohjeet kaikkeen niin huomaa, että on paljon asioita jotka eivät mene siihen ja sitten kun käsitellään niitä sisäisesti, niin ihmiset menevät tosi paljon näiden ohjeiden taakse. Ei uskalleta haastaa omia esimiehiä, että pitäisikö tätä ohjetta uudestaan katsoa. Asiakaslähtöisyys tekemisessä unohtuu helposti, kun mennään ohjeitten taakse. Tietty balanssi, tiettyihin asioihin on hyvä olla ohjeita, mutta ohjeet pitää pystyä maastouttamaan oikein. Että ihmiset tietää, että on olemassa ohjeet.

Hon anser att försäljningsledningen berättat åt försäljarna hur försäljningsprocessen borde gå till väga. Hon berättar att det finns scheman över hur processen borde gå med olika tjänster och också hur processen borde se ut från försäljningsledningens perspektiv. Hon tycker att försäljningsledningen lyckats relativt bra i att kommunicera processen men att det finns stor variation mellan försäljarna. En del försäljare har svårigheter med att förstå en viss del av processen medan någon annan en annan del. Sedan finns det sådana som behärskar hela processen.

I framtiden kommer försäljarnas nivå att stiga, tror Liisi. Hon anser även att delar av processen kommer att automatiseras och bli effektivare. Hon hoppas att vissa faser skulle bli klarare och att försäljarna kunde främja processerna utan att de skulle ske via otaliga olika system och program utan skulle integreras direkt och automatiskt. Hon anser att alla borde ha moderna verktyg och att det skett förändring i sättet som man söker potentiella kunder. Hon spekulerar även att det kunde vara realistiskt att försäljaren inte visiterar kunden så ofta som nu utan

kanske gör det med hjälp av teknologiska verktyg i framtiden. Hon menar även att de produkter och tjänster som erbjuds kommer att förändras och att detta lägger sin prägel i processerna.

Då hon funderar på varför vissa projekt lyckas så anser hon att de beror på att försäljaren har ett bra kunnande och lyckas lyssna på kunden och hans behov. I lyckade projekt så är försäljaren skicklig på att utnyttja hjälp från den egna organisationen, hitta de rätta parterna och tålmodigt söka de rätta svaren. Ifall det sedan uppstår utmaningar så lyckas försäljaren utmana organisationen så att någon förändring kanske sker. Hon anser att ett projekt ofta lyckas då försäljaren säljer något sådant till kunden som de inte visste att de behövt. Hon anser att försäljaren måste vara ihärdig

Jos myyjä ei onnistu siinä projektissa meillä sisäisesti, niin se projekti ei onnistu. Hän on lopussa vastuussa siitä, että se menee läpi ja hänellä on, tulee olla laaja ymmärrys, että mitä kaikkea se koskee. Että mitä se tarkoittaa tuotannolle, mitä se tarkoittaa jakelulle, mitä se tarkoittaa tuotteen puolesta. Sitten se tiedottaminen. Että sitten kun on saanut sen liikkeelle, että osaa viedä sen viestin kaikille oikeille tahoille. Jos mokataan siinä, niin se projekti vesittyy sitten siinä. Palvelun aloitus varsinkin kuuluu siihen myyntiprosessiin. Nähdään sellaisia tarpeita, joihin me päästään kiinni, jotta pystyttäisiin tuottamaan arvoa.

Då vi talar om misslyckade projekt så menar hon att de inte är utförda från kundens perspektiv. Ofta gäller det priset eller produkten. Det kan vara att inte försäljaren erbjuder rätt produkt. Hon anser att problemet ofta uppstår i början av processen och att företaget inte lyckas producera en sådan produkt eller tjänst som kunden vill ha.

Då hon funderar på hur man kunde förbättra processen så anser hon att man kunde utveckla sättet som man kommunicerar med kunderna. Hon menar att det gäller all kommunikation från första början, speciellt i stora och medelstora kunder. Hon anser att försäljarna bör kunna väcka intresse på ett annat sätt än tidigare:

Että osattaisiin puhua uudella tavalla, eikä vaan kertoa keitä me ollaan ja monta palvelukeskusta meillä on. Vaan miksi me haluttaisiin olla kumppani kenen kanssa he haluaisivat ratkaista sitä heidän tietyn tyyppisiä ongelmia. Meillä on paljon myyjiä, hyviä myyjiä, mutta se meidän tapa tehdä on hyvin sellainen vähän vanhanaikainen. Mennään, vedetään slideshow ja kartoitetaan. Se pitäisi jo ehkä olla tehtynä. Mentäisiin ja sanotaan että me ollaan jo tehty taustatyömme siinä missä pystytään.

Hon hoppas även att företagets interna processer skulle utvecklas. Hon anser att försäljningsmaterialet och -verktygen skulle behöva uppdateras, så att försäljarna har en möjlighet att skapa en wow-effekt med visuellt fina och enhetliga presentationer. Gällande försäljningsledningen så anser hon att de borde delta i större projekt och där säkerställa att försäljaren lyssnar på kunden och att lösningen som erbjuds motsvarar det som företaget eftersträvar. Försäljningschefen kan fungera som stöd för försäljaren och sedan att avlägsna interna hinder.

Kun huomaa, että kamppaillaan asioiden kanssa jotka eivät edistä sitä kaupantekoa, niin yrittää tarttua niihin ja saada ratkaistua niitä. Usein se tarkoittaa osastojen välistä keskustelua ja ratkaisun hakemista.

För övrigt menar hon att försäljningschefens uppgift inte är att den som har bästa expertisen, men som kan hitta de rätta parterna och säkerställa att försäljaren får organisationens stöd. Hon menar också att försäljningschefen inte kan vara med i alla projekt, alltså måste försäljaren fungera som motor i strävan efter resultat.

Försäljarens betydelse i försäljningsprojektet anser hon vara stort. Hon menar att erfarna försäljare lyckas upptäcka sådana saker hos kunderna som yngre försäljare inte kan. Hon menar att det är mycket försäljarspecifikt hårdt kunnande försäljaren har och hur hen kommunicerar med kunden. Vissa är bättre på andra delar i processen medan andra behärskar andra delar. Försäljningsledningens roll anser hon inte vara stor i enskilda projekt. Hon anser att försäljarna är självständiga och att då det kommer svåra eller krångliga situationer, så är de ändå någon annan, mera erfaren försäljare som hjälper. Försäljningschefen tycker hon ändå att påverkar mycket tydligt på stämningen och motivationen. Det att försäljningschefen lyckas skapa en sådan ram och riktning på verksamheten har en stor betydelse för slutresultatet.

4.6 Martin

Det är en torsdag förmiddag strax före lunchtid då jag träffar Martin. Han är 37 år gammal och har arbetat på företaget i 13 år. Inom försäljning har han arbetat samma tid, 13 år. Till sin utbildning är Martin tradenom. Nu jobbar han som försäljningschef.

Vi börjar med att diskutera om försäljningsprocessen och den kristalliserar han på följande sätt:

Lähtee joko myyjän tai asiakkaan kontaktista liikenteeseen. Siitä seuraa aina tapaaminen, seuraa tarvekartoitus ja sitten ratkaisuehdotus. Että minkälaiset mahdollisuudet meillä on yhteistyöhön. Siinä lyhkäisyydessään.

De som är delaktiga parter i processen anser han bero främst på kundföretagets storlek. Från kundens sida är det ägaren eller Vd:n som är med i företag som har färre än 30 anställda. Ifall företaget har över 100 anställda så anser han att det finns flera från kundföretaget, till och med fyra eller fem samt sådana med inflytelse i bakgrunden. Från försäljarens sida så är det alltid försäljaren som leder projektet men att parter som medverkar är produktionen, leveransen, köpavdelningen och sedan kundservicen eller Account management, beroende på kundens storlek. Ibland anser han att även affärsenhetens direktör är involverad i processen. Försäljningschefens roll anser han primärt vara att stöda försäljaren och införa nya perspektiv. Ibland så är försäljningschefen med på kundbesök, men då är det ändå försäljaren som talar och försäljningschefen snarare observerar. Han menar att uppgiften är att hjälpa försäljaren utvecklas och att detta inte lyckas ifall försäljaren inte tar ledningen. Av de tekniska verktyg som är involverade i processen nämner han MS Office, CRM, datasystem som köpavdelningen använder, datasystem som produktionen använder och olika verktyg som försäljaren kan skapa presentationer med.

Det hur väl de olika parterna fungerar tillsammans anser han bero på hur erfaren försäljaren är.

Jos olet ollut talossa alle 18 kuukautta ja olet isossa keississä, niin kyllä toimii hyvin huonosti yhteen. Se johtuu siitä, että et hahmota sitä prosessia, että kuka tekee mitä ja missä kohtaa. Se vaatii sen tiedon, koska sinä olet prosessissa tai projektissa vetovastuussa. Täytyy tietää missä vaiheessa aktivoida tiettyä henkilöstöryhmää, koska ne ei ole sellaisia jotka oma-aloitteisesti toisi näkemyksiä, koska heillä on se työtaakka jonkunlainen. [...] Vaatii hyvää pelisilmää ja henkilökemioita. Jos tehdään iso kauppa, niin se on yhteistyön tulos firman sisällä.

Försäljningsledningens roll anser Martin vara att fungera som en möjliggörare. Han menar att det är försäljningsledningen som skall komma upp med idéer om vilka industrier eller branscher man kunde sälja till och vad man kunde sälja. Detta anser han att bör ske via dialog, eftersom bästa resultat uppnås på så vis.

Ifall någon bara kommenderar så engagerar det inte försäljaren. I tillägg anser han att försäljningschefen måste vara en problemlösare och dessutom kunna visa vägen åt företagsledningen gällande nuläget. Sen så berättar han också att det också betyder övervakning av att de överenskomna målsättningarna blir uppfyllda. Med detta menar han antalet kundbesök och offerter. Han tycker att det ibland kräver en analys av situationen:

Myyntin johdossa pitää olla hyvä pelisilmä analysoimaan vuodenaikaa ja bisneksen kehittymistä 6 kk eteenpäin. Täytyy reagoida ja auttaa saamaan esim. niitä käyntejä lisää. Myyjät kokee myymisen hektiseksi ja ei ymmärretä, että se mitä tekee nyt vaikuttaa tulokseen 6 kk kuluttua. Eli tilanteen ymmärtäminen myyjälle, jolloin hän ehkä saattaa muuttaa toimintatapaa. Jos ei ymmärrystä löydy, niin tehdään yhdessä ja näytetään esimerkkiä. Sitten täytyy välillä keskustella, että onko sitä motivaatiota ja nälkää. On olemassa alisuoriutumishjelma, mutta siihen ei mennä kovin helposti. Eli pyritään ohjaamaan myynti siihen oikeaan suuntaan. Nopea reagointi, pelisilmän omaaminen. Välineitä tilanteen analysoimiseen ei ole kovin hyvin.

Han tycker att försäljningsledningen klargjort försäljningsprocessen i stora drag, men inte så specifikt. Han anser att det finns stor varians i hur försäljarna följer processen. Martin säger att företaget strävar efter enhetliga processer, ledande och regler men att det inte lyckats så väl. Den önskade processen berättar han att han själv som försäljningschef gått igenom under månadssamtal med försäljarna. Han tycker att processen är tydlig ända tills den fasen då kunden skrivit under kontraktet och själva servicen skall börja. Till detta anser han ändå att nya guider gjorts för att underlätta förståelsen. Martin anser att färdiga processer är viktiga, men att de bör rymma friheter:

Itse myyjänä osasin soveltaa prosessia ja käytin vapaita käsiä paljon. Mutta tiesin, että se johtaa hyvään lopputulokseen. Myyntipäällikkönä ne on tärkeitä ne prosessit. Mutta niiden pitää olla toimivia, jotta ihmiset luottaa niihin. Vapaat kädet on aina ok, mutta sun pitää tuntea se niin hyvin, että tiedät mitä teet. Uusi myyjä ei missään nimessä voi lähteä soveltamaan koska silloin saadaan varmana sotku aikaiseksi. Mutta jos olet luova ja tiedät, että säästät aikaa tekemällä jotain, niin silloin ollaan hyvässä tilanteessa. Aina pitää olla mahdollisuus soveltaa tiettyjä asioita, mutta se vaatii tiettyä kompetenssia kokonaiskuvan saamiseksi.

Gällande lyckade projekt så anser han att försäljaren känt till processen väl i dessa fall. Projekt misslyckas enligt Martin för att kommunikationen är bristfällig och det är svårt att hitta information om vem som gör vad. Han anser att det uppstår problem då olika avdelningar inte samarbetar. Försäljningschefens roll anser han vara stor men tycker att det inte finns så mycket möjligheter att påverka saker och att det ofta behövs hjälp av hans chef eller högsta ledningen för att förändra saker. Försäljningsledningen bör veta hur man skapar kundupplevelser.

Han tycker att han i enskilda projekt kan hjälpa genom att sparra olika idéer och säkerställa interna samarbetet.

Han anser att försäljningsprocessen i framtiden kommer att bli mera automatiserad än vad den nu är. Han menar att det finns åtminstone tio olika datasystem nu och att dessa hoppeligen skulle kommunicera bättre sinsemellan i framtiden. Han tror även att detta kommer att betyda att inte så mycket människoresurser behövs. Själva processen anser han att kommer att bli tydligare. Försäljningsledningens roll anser att bli mera coachande än nu. Han hoppas att det skulle betyda mera tid hos kunder tillsammans med försäljare. Han säger att försäljare inte kan utvecklas utan feedback och för att få feedback måste försäljningschefen ha grund för den.

5 Försäljningsprocessen och försäljningsledningen på företag X

I detta kapitel kommer intervjuerna och det insamlade materialet som presenterats i kapitel fyra att analyseras utifrån de teorier och modeller som presenterades i det tredje kapitlet. Detta kapitel är strukturerat så att analysen följer samma ordning som i kapitel tre. Kapitlet är indelat så att materialet analyseras först från försäljningsprocessens perspektiv och så att försäljningen som funktion behandlas. I andra delen är fokus på försäljningsledningen ur olika perspektiv i enhetlighet med kapitel tre.

5.1. Försäljning och försäljningsprocesser

Som bland annat Åge (2014) påpekar är försäljningsprocessen och försäljningsledningens funktion inte linjär och sekventiell. Det är alltså omöjligt att totalt och realistiskt kunna återskapa den mångtydiga process som försäljningen i ett företag är. Trots detta har processtänkandet varit det ledande sättet att se på försäljningen (bl.a. Moncrief & Marshall, 2005; Shapiro & Posner, 1976). Fastän varje försäljningsprojekt är unikt och alla faktorer som påverkar resultatet är föränderliga, så är de olika projekten mycket lika varandra. Därför kan en process som kartlägger försäljningen till stor del anses beskriva största delen av alla projekt. Även om man inte kan bygga upp en enskild process som skulle beskriva alla projekt, så är detta det bästa sättet jag kommit på för detta arbete.

Härnäst fokuserar jag på hur själva försäljningsprocessen ser ut och hur den kunde konstrueras och uppdelas i olika faser. Processen är ett resultat av de intervjuades berättelser så att processerna av Moncrief och Marshall (2005) samt Shapiro och Posner (1976) stått i grund för utformandet av denna specifika process. Jag har jämfört de intervjuades beskrivningar med processerna och försökt fånga de kritiska skillnaderna. Baserat på denna analys har jag format processen så att den skulle beskriva och fånga alla de olika typer av

försäljningsprojekt som försäljarna och försäljningscheferna beskrivit i intervjuerna.

Enligt de intervjuade är det klart att processen alltid börjar med identifiering eller igenkännande av den potentiella kunden. Detta kan ske på många olika sätt. Det finns många, speciellt mera erfarna, försäljare som helt enkelt har en kännedom om sitt försäljningsområde och därmed märker om någon ny potentiell kund dyker upp. Någon kollega kan även ge ett tips om en potentiell kund. Sedan används ett program som heter Vainu, som med hjälp av AI analyserar olika register och data som är tillgängliga på internet. Den potentiella kunden kan också hitta företaget och ta kontakt eller be om kontakt. Denna fas kallar jag *prospektering* i enlighet med Moncrief och Marshall (2005).

Den andra fasen är att ta reda på bakgrundsinformation om kunden. Vilken information och hur mycket som behövs beror på försäljaren och vilken kund det är frågan om. Detta framgick tydligt i diskussionerna med både försäljarna och försäljningscheferna. Ifall kunden är stor kan man anta att det krävs mera tid, ansåg en del av de intervjuade. Försäljaren tar reda på information om företaget, till exempel ekonomiska uppgifter, och om dess verksamhet. Detta görs till största delen genom öppna källor, vanligen internet. I denna fas ingår även att försäljaren tar reda på vem hen bör kontakta. Detta kan ske genom att fråga företaget vem som ansvarar för de specifika ärendena eller genom att göra antaganden baserade på företagets storlek, profil och bransch. Denna fas kallar jag *förberedelse*. Den har sin grund i Moncrief och Marshalls (2005) process, samt är en kombination av två faser i Shapiro och Posners (1976) process.

Den tredje fasen är att ta kontakt med företaget. De som intervjuades ansåg att då har försäljaren identifierat vem som kontaktas och har bakgrundsinformation om företaget och har därmed kunnat utforma en försäljningsstrategi. Den utgör sedan grunden för hur kunden kontaktas. De blev tydligt från intervjuerna att målsättningen med denna fas är att säkerställa att kunden är lämplig och att därefter komma åt att kartlägga situationen.

Den fjärde fasen i företagets försäljningsprocess är *kartläggning*. Syftet med detta är att ta reda på kundens situation, hens nuvarande lösningar samt

eventuella utmaningar och problem. Försäljaren ställer olika frågor för att få reda på den information som behövs. Även försäljarens observationer hos kunden gällande de nuvarande lösningarna är viktiga i denna fas. Detta är en fas som Denna fas kallar jag *kontakt*. Detta är en fas som varken Moncrief och Marshall (2005) eller Shapiro och Posner (1976) har identifierat i sina processer. Den anser jag att tydligt kunde framhävas från de intervjuades berättelser och är mycket kritisk för försäljningsprojekten i detta företag.

Med stöd av den kartläggande fasen utformar försäljaren ett *lösningsförslag*. Detta presenteras för kunden och här motiverar försäljaren vilken den tänkta lösningen är och vilken nytta kunden skulle få med hjälp av lösningen. Grunden till ett lyckat lösningsförslag är en väl utförd kartläggning och förståelse av kundens affärsverksamhet. Detta är en fas som kan anses vara identisk med de faser som både Moncrief och Marshall (2005) samt Shapiro och Posner (1976) beskrivit i sina processer men i tillägg till detta ansåg majoriteten av de intervjuade att detta är den mest kritiska fasen i ett typiskt försäljningsprojekt.

Efter lösningsförslaget kommer en *offert*, som i vissa fall kan vara en och samma fas som lösningsförslaget. Med detta menas en mera formell och strukturerad form. Av offerten framgår de olika bestämmelserna och priserna. Detta ansåg de intervjuade att är en sådan fas som absolut alltid förekommer i alla projekt som slutförs. Moncrief och Marshall (2005) och Shapiro och Posner (1976) har inte i sina processer definierat detta som en skild fas. Jag anser ändå att det så tydligt i diskussionerna framgick att detta kan ses som en skild del av processen att den fyller kriterierna för att kunna ses som en fas.

Baserat på offerten innebär därpå följande fas *kontraktsförhandlingar*. Ifall kunden accepterar offerten som sådan, betyder detta i princip en överenskommelse om praktiska tillvägagångssätt och andra detaljer. Ifall offerten inte godkänns som sådan kan det innebära förhandlingar om de villkor som erbjudits. Detta ansåg försäljarna vara en sådan fas som varierar väldigt mycket i de olika projekten. Moncrief och Marshall (2005) identifierar behandling av invändningar som en skild fas och denna har mycket gemensamt.

Sista fasen ur försäljningsprocessens perspektiv anser jag vara den *genomförande* fasen. I denna fas inleds servicen, eller varan som kunden beställt levereras. Det som överenskommits i de tidigare faserna genomförs nu. Detta ansåg många vara mycket viktigt för processen. Moncrief och Marshall (2005) kallar sin motsvarande fas för uppföljning medan Shapiro och Posner (1976) kallar det för upprätthållande av kundförhållandet.

I figuren nedan presenteras den beskrivna försäljningsprocessen i en mera visuell form.

Figur 3: Försäljningsprocessen på företaget



Detta är en process som innebär att resultatet av försäljningsprocessen varit lyckad från försäljarens perspektiv, alltså att kunden fattat ett beslut om att köpa. Skulle detta inte varit resultatet, skulle processen ha sett lika ut, men den skulle ha avbrutits i någon av faserna och därmed inte fortsatt till följande fas. Enligt de som intervjuades är det omöjligt att definiera någon tidsram för processen eller de olika faserna i den. I vissa fall kan hela processen ta endast några minuter.

Fastän försäljningsprocessen i de flesta fall innehåller alla dessa faser och de är sekventiella, så kan någon av faserna upprepas om processen inte framskrider. I fall kunden inte accepterar en offert kan försäljaren eventuellt göra ett nytt lösningsförslag och i vissa fall även en ny kartläggning. Processen kan även avbrytas i vilken fas som helst vilket betyder att försäljningsprojektet inte lyckades. Det blev tydligt att vissa projekt inte framskrider, men upprepas någon tidigare fas kan de plötsligt slutföras med hast.

Moncrief och Marshall (2005) hade sju faser i sin process och Shapiro och Posner (1976) åtta faser. Dessa faser skiljer sig inte så mycket från de åtta faserna i denna process. Försäljningsprocessen i detta företag kan anses vara mera detaljerad och en förädlad version av de modellerna. Jämfört med de processerna, som är mera universella och allmängiltiga, är denna process mer detaljerad, eftersom den beskriver processen noggrant i detta specifika företag.

Enligt Adamson, Dixon och Toman (2012) håller lösningsförsäljandet på att dö ut. Detta framgår inte av försäljningsprocessen i detta företag. Det är lösningar till identifierade utmaningar eller problem som står som grund för försäljarna. Alla försäljare och försäljningschefer tyckte klart att försäljarens primära roll är att kartlägga de utmaningar som kunden har och därefter utforma lösningar för dessa utmaningar. En försäljningschef ansåg dock att detta inte är så modernt och ansåg att det kommer att förändras i framtiden. Men för tillfället är det tillvägagångssättet. Företagets försäljningsprocess kan inte anses likna Challenger Sale-modellen (Dixon & Adamson, 2011) som behandlades tidigare. En orsak till att försäljningsprocessen avviker är att försäljarna inte specialiserat sig på specifika branscher. Det är alltså mycket svårt att skapa insiktsfulla metoder för att skapa värde för många, sinsemellan mycket olika branscher.

Som Rapp, Bachrach, Panagopoulos och Oglivie (2014) skriver är det tydligt att försäljningslandskapet håller på att förändras. Komplexiteten ökar och detta kräver utveckling av professionella färdigheter. De anser att detta kräver av försäljaren en allt större förståelse av kundernas behov, något som framgår tydligt av försäljarnas intervjuer också. Rapp m.fl. (2014) ansåg att försäljaren väntas vara en expert och som försäljare bör man ständigt utveckla sitt kunnande. De intervjuade ansåg att försäljningsledningen har en stor betydelse för att säkerställa att försäljarnas kunnande är tillräckligt och att de har möjligheter att utveckla det. Rapp m.fl. (2014) skriver i sin kritik mot Challenger Sale-modellen att modellens svagheter är att den inte tar relationer mellan försäljare och kund i beaktande. Relationernas betydelse är något som mycket tydligt kom fram i diskussionerna. Både försäljarna och försäljningscheferna ansåg att relationen mellan försäljaren och kunden är den absolut viktigaste enskilda faktor som påverkar resultatet av ett försäljningsprojekt. Även på det studerade företaget kan enligt de intervjuade relationen anses vara det allra mest centrala inom försäljningsprocessen.

Som Herrmann (2005) påpekat gällande det strategiteoretiska fältets utveckling, har alla teorier och modeller sina styrkor och svagheter. Ingen teori kan tillämpas som sådan, alltså måste den alltid omformas och anpassas enligt det företag eller den kontext där den används. Försäljningsprocessen, försäljningsledningen eller försäljningsstrategin i företaget kan enligt mig därför heller inte direkt tolkas följa en enda teori eller modell, utan snarare har den särdrag från olika teorier och modeller.

Problematiken med ett processrelaterat tänkande som denna studie medför är bland annat, som Dixon och Tanner Jr. (2012) lyfter fram, att försäljningen uppfattas som en oföränderlig stig. I motsats till vad de menar framgår det tydligt i denna process att försäljningshändelserna och de olika faserna kan variera i längd, intensitet och betydelse. Faserna i den process som beskrivits är inte så specifika att de skulle ta ställning till hur något specifikt sker, eftersom det finns många olika alternativ. Därför anser jag att processen ger rum för anpassning och variationer och därför är användbar. Från diskussionerna framgick att alla försäljare inte söker potentiella kunder på samma sätt och alla kontaktar dem inte

med samma medel och på samma sätt. Ingen försäljare agerar heller lika med alla enskilda kunder. Ändå anser jag att processen rymmer alla de olika alternativen. Alla försäljare var eniga om att teknologins betydelse kommer att bli allt större och att de teknologiska verktygen kommer att utvecklas och därmed påverka försäljningsprocessen. Detta anser jag är tydligt från försäljarens perspektiv, men sett från själva processens perspektiv medför det nödvändigtvis ingen förändring. Det är kanske andra aktörer än nu, men faserna förblir mer eller mindre desamma som i nuläget.

Som Dixon och Tanner Jr. (2012) skriver i sin text, kan man även i detta företag klart antyda att försäljarna är kunskapsarbetare istället för operatörer i en linjär process. Studien och diskussionerna bekräftar detta och det förväntas att försäljarna är experter, både från kundens sida och från försäljningsledningens sida. Då förväntningarna i allt högre grad är att försäljarna har substanskunskande och möjligheten att fatta individuella beslut så är det tydligt att de därmed även har en möjlighet att påverka processens gång. Ifall de vore stabila operatörer skulle försäljarens individuella betydelse förbli liten.

Av de olika modeller som behandlas i kapitel 2 så var Blue Ocean Strategy en sådan vars användbarhet och framkomst i försäljningsprocessen var intressant att studera. I detta företag så verkar användningen av denna modell vara minimalt för tillfället, dock inte helt obefintligt. Vissa försäljare ansåg att ett projekt är speciellt lyckat i sådana fall där försäljaren lyckas skapa ett sådant behov åt kunden som de inte tidigare visste att fanns. Detta kan anses vara en form av Blue Ocean Strategy, om inte annat så på mikronivå. Inom försäljningsledningen så kan man inte antyda att det skulle användas, åtminstone systematiskt. Som Parviainen, Aspara, Hietanen och Kajalo (2011) skriver så skulle en framgångsrik användning av detta kräva att implementeringen lyckas väl. Hittills så är det just implementeringen av försäljningsprocessen som varit utmanande och delvis problematisk, ansåg flera av de intervjuade. Detta kan man även märka i och med att försäljarna och försäljningscheferna har en skild uppfattning om hur själva försäljningsprocessen blivit utlärd. Alltså betyder det att ifall ett Blue Ocean Strategy närmade skulle användas i framtiden inom försäljningsledningen skulle speciellt mycket fokus och resurser borda läggas på implementeringen.

Den enskilda försäljarens betydelse i processen samt i utkomsten av enskilda försäljningsprojekt är enorm framgick det i diskussionerna. Som Weitz och Bradford (1999) menar så är det försäljaren som är den primära länken mellan företaget och kunden. Från kundens perspektiv är den enskilda försäljarens betydelse större än företagets. Detta är tydligt i detta företag och alla som intervjuades var eniga om att det nästan helt och hållet är försäljaren som påverkar utkomsten av försäljningsprojektet. Då man ser på Weitz och Bradfords (1999) taxonomi gällande olika relationer mellan försäljare och kunder så kan man klassa relationerna i detta företag delvis tillhöra försäljningsrelationen och delvis marknadsföringsrelationen (se 2.1 för noggrannare beskrivning). Det som är beskrivande för försäljningsrelationen är att försäljarens uppgift är att övertyga kunden och påverka hans åsikter och försäljningsledningens uppgift är främst att allokera resurser enligt behov samt att motivera försäljarna. Detta framgick i intervjuerna och speciellt relationen till kunden ansågs ofta vara just av denna typ. I marknadsföringsrelationen igen så är det tydligare att försäljarens uppgift är att tillfredsställa kundens behov genom adaptiv och kontextbunden försäljning. I denna relation förblir då försäljningsledningens roll att utveckla försäljarnas färdigheter. Även denna typs relationer kunde man klart upptäcka i diskussionerna, både från försäljarnas och försäljningschefernas perspektiv.

Som det framkommit så har företaget haft svårigheter i att lära ut den tänkta försäljningsprocessen och försäljarna har inte en tydlig bild över hurdan den önskas vara. Som bland annat Rippé (2015) och Bussiére (2017) påvisar i sina studier så är hands-on lärande det mest effektiva sättet att lära i försäljning. Det verkar finnas tydliga brister på lärandet och ett mera praktiskt inriktat lärande kunde underlätta försäljningsledningen att lära ut försäljningsprocessen sådan som de anser att den bör vara. Nu har försäljarna enligt diskussionerna lärt sig den snarast via kolleger och så att de själv utformat den, alltså delvis mycket praktiskt.

Trots att många författare lyft fram problematiken med att skåda på försäljningen ur ett processperspektiv så anser Storbacka, Ryals, Davies och Nenonen (2009) att den bäst kan beskrivas så. Som skribenterna menar så anser jag att man även i detta företag kan antyda att försäljningen framför allt är en process istället för en

funktion. Storbacka m.fl. (2009) påpekar betydelsen av interaktiv kommunikation inom företaget och mellan de olika avdelningarna eller funktionerna. Detta är något som man från intervjuerna tydligt kunde märka att nu är utmanande och sådant som försvårar försäljningsprocessen tydligt. Alla som intervjuades ansåg att problem uppstår mellan olika avdelningar och många ansåg konflikthantering som rent av den primära uppgiften hos försäljningsledningen.

Även Plouffe, Nelson och Beuk (2013) ansåg att just en processbaserad modell i försäljningen är fungerande, eftersom den kan användas som ett verktyg för att utvärdera försäljarnas prestation. Denna specifika process som är utformad för detta företag anser jag att kan fungera som en sådan grund för utvärdering, speciellt då varje fas är sådan att den kan utvärderas skilt för sig. Plouffe m.fl. menar att processen bör vara adaptiv för att fungera så effektivt som möjligt och detta anser jag att denna försäljningsprocess är i allt högsta grad, som tidigare i detta kapitel påvisats. Liu, Leach och Chugh (2015) menade att återvinnande av gamla kunder kräver en egen försäljningsprocess, men jag anser att denna process är adaptiv nog, så kan den fungera även i den bemärkelsen. Då är det beroende på den mängd och typ av information som finns gällande kunden som bestämmer från vilken fas försäljningsprocessen i sådana fall startar.

5.2. Ledarskap samt ledandet av försäljning

Åge (2014) menar att försäljningsledningens uppgift är att hitta en lämplig balans mellan fastställandet av de ramar som försäljarna arbetar inom samt den individuella utvecklingen för den enskilda försäljaren. Åge (2014) skriver att försäljningsledningen måste skapa effektiva organisationella processer och strukturer, men samtidigt hitta möjligheter att maximera varje individs prestanda. Åge (2014) påpekar att dessa två dimensioner bör vara i balans sinsemellan och stöda varandra. Detta är inte en enkel uppgift och man kan se att även detta företag och dess försäljningsledning anser sig ha utmaningar i att lyckas med detta. Alla de intervjuade ansåg att försäljningsledningens viktigaste uppgifter är att möjliggöra försäljarnas individuella utveckling. Samtidigt så ansåg speciellt försäljarna att försäljningsledningen inte skulle lägga ramar för verksamheten,

eftersom det förhindrar och försvårar försäljningen. Det är förståeligt att individuella försäljare hoppas att processen skulle vara mera adaptiv, men då kan man fråga sig om det finns någon försäljningsprocess över huvud taget ifall inga ramar för verksamheten fastställs. Försäljningsledningen ansåg att de har svårt att hitta denna lämpliga balans, där individerna har tillräckligt med friheter och möjligheter att utvecklas, men samtidigt ändå en klarhet över det område som besluten bör fattas inom.

Ingram m.fl. (2008) skriver att det behövs en förståelse av de interfunktionella förhållanden inom en organisation för att kunna skapa och förverkliga företagets strategi och målsättningar. Baserat på intervjuerna verkar det som om företaget och framför allt försäljningsledningen saknar denna förståelse. Interfunktionella förhållanden är enligt de intervjuade de allra största faktorerna i att projekt misslyckas, men ändå så verkar det som en förståelse av den rådande dynamik saknas.

Åge (2014) skriver om att försäljningsledningens huvudsakliga uppgift är att säkerställa att försäljningsorganisationens målsättningar uppfylls. Han skriver hur försäljningsledningen genom att designa, ge feedback, anpassa och coacha kan nå framgång (se 2.2 för noggrannare beskrivning). Med designandet syftas primärt på utformandet av försäljningsprocessen och det kan man i alla fall delvis antyda att försäljningsledningen misslyckats med. Ingen av försäljarna ansåg att försäljningsprocessen skulle vara tydligt formulerad och utlärd av försäljningsledningen. Dock menar Åge (2014) att processen bör vara sådan att den rymmer rörelsefrihet och att den bör anpassa till interna och externa förändringar. Detta kan klart anses uppfyllas då alla försäljarna ansåg att de hade och använde frihet i genomförandet av försäljningsprocessen. Feedback lyckas försäljningsledningen ge relativt bra, anser jag. Alla försäljare ansåg inte att de får tillräckligt med feedback och några hoppades på att deras chefer kunde spendera mera tid hos kunderna tillsammans med dem, så att de kunde få feedback. Detta ansåg även försäljningscheferna vara problematiskt och de ansåg att en annorlunda tidsanvändning och prioritering kunde möjliggöra mera djupgående feedback. Alla de som intervjuades ansåg detta vara oerhört viktigt gällande individuell utveckling.

Ser man på hur väl anpassning och justering av processerna sker så framgår det i diskussionerna klart att det är något som sker dagligen och av alla försäljare. Försäljningscheferna uppmanar till anpassning, men de ansåg att detta kräver att försäljarna har en förståelse av hela processen, eftersom de måste förstå konsekvenserna av anpassningen. Coaching igen var inte ett tema som återkom i diskussionerna. Det nämndes nog dock och försäljningscheferna talade om det, även om den andra försäljningschefen inte nämnde just det begreppet. Försäljningscheferna talade om att bästa resultat uppnås om försäljarna är engagerade och att detta sker genom att hjälpa försäljarna själv upptäcka sakerna och hitta lösningar till sina problem. Både försäljarna och försäljningscheferna ansåg att det centrala är förståelsen över processen och att det via den skapas ett ramverk för anpassande och fritt agerande.

Perry, Pearce och Sims (1999) skrev om befullmäktigandet av beslutsfattandet. I detta företag så tycker jag man tydligt kan se att försäljarna har frihet att fatta egna beslut. Detta ansåg alla försäljare och försäljningschefer. Det som de anser eftersträvas är att försäljaren är experten och den som har bästa substanskunnande, inte försäljningsledningen. I intervjuerna framgick det tydligt att försäljningsprocessen formats i praktiken och i första hand av försäljarna. Försäljningsledningen har inte lyckats kommunicera hurdan försäljningsprocessen bör vara trots att försäljningscheferna ansåg att det på någon nivå gjorts. Ingen av försäljarna ansåg att de blivit lärda det, även om alla arbetat på företaget i en relativt kort tid, alltså är det osannolikt att alla skulle ha glömt det.

Perry m.fl. (1999) skriver om skillnaden mellan ledarskap som härstammar från försäljningsteamet och vertikalt ledarskap som kommer utifrån organisationshierarkin. I detta företag verkar det som att det är en blandning av de båda formerna och att man kan tala om ett delat ledarskap. Detta kan man antyda, eftersom utformandet av försäljningsprocessen tydligt skett utifrån försäljarna och inte enbart av försäljningsledningen. Visst vertikalt ledarskap framkommer dock och detta är tydligast i bemärkelsen att försäljningschefernas uppgift delvis är att övervaka försäljarna och deras aktiviteter.

Som Mullins och Syam (2011) skriver så är försäljarnas och försäljningschefernas överensstämmelse är mycket viktigt i skapandet av en kundcentrerad organisation. Det framgick i intervjuerna att kundcentricitet är viktigt för att lyckas nå framgång. Precis som författarna framför att ofta är fallet, har implementeringen av strategin varit svårt att utföra. Försäljningscheferna ansåg att de saknade verktyg för detta och försäljarna var inte helt klara med vad som förväntades av dem. Alla ansåg att kundcentricitet blir allt viktigare och att kunderna förväntar försäljarna vara värdeskapare och experter. Det som framgår i diskussionerna med både försäljarna och försäljningscheferna är att försäljningsledningen inte lyckats exemplifiera vad en sådan kundcentricitet betyder i praktiken och hur detta framgår i försäljningsprocessen.

Lösningen till att skapa en mera kundcentrerad försäljningsprocess är enligt bland annat Martin och Bush (2006) samt Liaw, Chi och Chuang (2010) utövandet av transformellt ledarskap utöver transaktionellt. Enligt Dubinsky m.fl. (1995) så har försäljningsledningen traditionellt setts vara snarare transaktionell och de har beordrat hur de olika aktiviteterna bör utföras. Detta har varit tydligare då försäljningscheferna väntats vara de som har det bästa substanskunnande, men då det inte i denna organisation är fallet, utan expertisen förväntas vara hos försäljarna så vore det enligt mig irrationellt. Detta är klart inte fallet i detta företag och både försäljarna samt försäljningscheferna ansåg att försäljarna har en stor frihet i denna bemärkelse.

I det andra kapitlet framförde jag en hypotes att försäljningsledningens uppgift dels är strategisk och inom strategiskt ledande. Detta anser jag att man kan bekräfta att stämmer i detta företag, baserat på intervjuerna. Försäljarna hoppades på att försäljningsledningen skulle fastställa riktningen som de skulle rikta sina resurser åt. Detta ansåg även försäljningscheferna vara en av de viktigaste uppgifterna. Positionering på marknaden, vilket jag anser att riktandet av resurserna i högsta grad vara, är en mycket strategisk uppgift. En av försäljningscheferna berättade också hur deras uppgift är delvis analysera och tolka hur väl den strategi som högsta ledningen formulerat uppfylls i praktiken och sedan ge signaler om vad som eventuellt behöver omformas. Detta tycker

jag är en mycket viktig roll i skapandet av strategin. Baserat på diskussionerna så anser jag att man tydligt kan antyda att försäljningsprocessen är en form av företagets strategi och att försäljningsledningen är en form av strategisk ledning.

6 Sammanfattande diskussion

Syftet med denna studie var att studera försäljningsprocessen i det valda företaget och mera specifikt inom affärsenheten i Helsingfors. Jag studerade processen främst från försäljningens och försäljningsledningens perspektiv. Ett av de förväntade resultaten var att detta eventuellt kunde skapa en förståelse av varför vissa försäljningsprojekt lyckas, medan andra jämförbara projekt misslyckas.

Jag anser att syftet uppfylldes och försäljningsprocessen samt dess komplexitet blev kartlagda. Det är klart att alla försäljningsprojekt inte följer samma riktlinjer och en universell process som skulle passa alla projekt skulle bli så vag att den till sist inte skulle vara användbar. Hur processen upplevts av de försäljare och försäljningschefer som intervjuades var utgångspunkten för mitt arbete istället för att jag skulle studerat hur företaget planerat att den skulle se ut eller hur den borde se ut. I detta arbete har beskrivits hur processen ser ut från deras perspektiv som dagligen är involverade i den och som själva påverkar hur den konstrueras. Antaganden om varför vissa projekt lyckas och andra projekt inte gör det, anser jag också framgår i arbetet. Det som blir tydligt är att försäljaren själv är den faktor som påverkar slutresultatet allra mest. Många av de intervjuade lyfte fram samarbetet mellan de olika interna funktionerna som den mest utslagsgivande fallgropen i sådana projekt som misslyckas.

Zoltners m.fl. (2008) påpekar att man inte kan dra för långt gående slutsatser utifrån enskilda faser eller beslut i processen. Då man kartlägger och evaluerar en process, skriver författarna att det inte är enskilda beslut som skall fokuseras på utan helheten. Syftet med denna studie har inte varit att utvärdera de olika faserna i processen, utan att kartlägga och beskriva dem. Denna kartläggning kan sedan eventuellt stå som grund för att skapa en modell för utvärdering och de olika faserna kan sedan utvärderas var och en för sig.

Denna mångtydiga helhet är ett samspel med många olika parter. Försäljningen i detta företag visade sig vara dynamisk och mångtydig. Försäljningen är ett

ständigt föränderligt samspel mellan de olika funktionerna och personerna i företaget på en ständigt föränderlig marknad. På grund av dessa faktorer så är det svårt, om inte omöjligt, att kunna fånga och återspegla mångtydigheten i beskrivningarna av försäljningsprocessen. Det framgick också att alla som arbetade med försäljning ansåg att det finns svårigheter med att samarbeta med de andra funktionerna. Då man analyserar och tolkar dessa tankar, är det viktigt att förstå att de representerar ett och samma perspektiv. Skulle man intervjua och studera fenomenet från andra funktioners perspektiv, skulle tankarna eventuellt variera. Denna studie har inte som syfte att ta ställning till de olika relationerna i företaget, utan snarare att studera dem och dynamiken i dem från försäljningens och främst försäljningsledningens perspektiv. Detta är inte en objektiv tolkning, utan ett sätt att se på en process från ett visst perspektiv.

Ser man på de företeelser en studie av denna typ kan studera, lyfter Geiger och Kelly (2014) fram områden som kan studeras ur ett sales-as-practice-perspektiv. Sales-as-practice har delvis lagt grunden för detta arbete och jag anser att synpunkten är bra för att analysera vilka områden studien behandlar och vad framtida forskning kunde rikta intresset på. Jag anser att processbeskrivningen som presenterats tidigare i arbetet återspeglar det som försäljarna och försäljningscheferna i verkligheten gör, alltså handling. Denna studie behandlar inte primärt relationer, men lyckas delvis analysera dem och särskilt de interna relationerna till andra funktioner i organisationen. Också andra relationer till den omgivande sociala konstruktion som de är delaktiga i, som till exempel kunderna, behandlas i arbetet. Denna avhandling studerar inte försäljarnas identitet, det vill säga hur de presenterar sig och vilken självkänsla de har. Dock baserar sig studien på individernas berättelser och egna upplevelser, alltså påverkar den resultatet. Försäljarnas identitet och identitetsskapande kunde vara ett fruktigt fält för vidare forskning. Denna studie har ytligt studerat materiella objekt, alltså de icke-mänskliga medel som är involverade i försäljningen. En djupare forskning skulle vara nyttig, baserat på försäljarnas berättelser gällande ämnesområdet.

Gällande övriga fortsatta studier inom detta område kan det enligt mig delas in i två kategorier, studier om försäljning i företaget och studier om försäljning och försäljningsledning generellt. Då det handlar om studier i företaget anser jag det

värt att studera dynamiken och relationerna mellan de olika funktionerna och sedan eventuellt deras relation till organisationshierarkin. En annan intressant utgångspunkt för studier kunde som jag tidigare nämnde, vara försäljarnas och försäljningschefernas identitetsskapande. Hur ser de på sig själva och hur skapar de sin identitet? Även studier om den teknologiska utvecklingens påverkan på försäljningsprocessen kunde vara intressant, eftersom många av de intervjuade lyfte fram detta. Från ett vetenskapligt perspektiv anser jag att vidare forskning borde vara mera praktikcentrerad och i samarbete med arbetslivet. Det uppstår olika modeller som bör utsättas för vetenskaplig forskning och kritik. Dessa modeller och trender bör inte förbises, utan tas i beaktande inom det akademiska fältet.

Vad kan då denna studie och dess resultat användas till? Mitt arbete kan stå som grund för det studerade företaget då de utvärderar och analyserar försäljningsfunktionen överlag. Detta är en beskrivning om hur försäljarna och försäljningscheferna upplever att processen i verkligheten är. Vill man skapa förändring eller förbättra processen behövs en analys av den nuvarande situationen som utgångspunkt. Detta arbete och i all synnerhet försäljningsprocessen kan stå som grund för att utvärdera prestationen för försäljningsenheten eller individuella försäljare. När en process är beskriven så kan varje fas utvärderas för sig. Detta arbete kan även fungera som grund för en ny persons induktion. Försäljarna ansåg inte att någon lyckats lära dem företagets försäljningsprocess, alltså kan denna konkreta processbeskrivning eventuellt klargöra och underlätta för nyanställda att lära sig.

Från ett akademiskt perspektiv kan resultaten användas till att förstå en försäljningsprocess i ett verkligt företag från försäljningsledningens perspektiv. Studien ser även på den individuella försäljarens betydelse i ett försäljningsprojekt. Den ger upphov till och förslag på vidare forskning, alltså kartlägger den de ämnesområden som behöver betraktas mer kritiskt.

Källor

Abrahamsson, B. & Andersen, J. A. (2005). *Organisation: att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber.

Adamson, B., Dixon, M. & Toman, N. (2012). The end of solution sales. *Harvard Business Review*, 90(7/8), 60-68.

Alasuutari, P. (1995). *Researching culture: Qualitative method and cultural studies*. London Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Stockholm: Liber.

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York, NY: McGraw-Hill.

Bass, B. M. (1997). Personal selling and transactional/transformational leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(3), 19-28.

Bryman, A. & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber ekonomi.

Bussière, D. (2017). Understanding the Sales Process by Selling. *Marketing Education Review*, 27(2), 86–91.

Claesson, S., Hallström, H., Kardemark, W. & Risenfors, S. (2011). Ricoeurs kritiska hermeneutik vid empiriska studier. *Pedagogisk forskning i Sverige*, 16(1), 18–35.

Dixon, A. L. & Tanner Jr, J. J. F. (2012). Transforming selling: why it is time to think differently about sales research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(1), 9-13.

Dixon, M. & Adamson, B. (2011). *The Challenger Sale: Taking Control of the Customer Conversation*. New York, NY: Portfolio/Penguin.

Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., Jolson, M. A. & Spangler, W. D. (1995). Transformational leadership: An initial investigation in sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15(2), 17-31.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2015). *Qualitative methods in business research: A practical guide to social research*. Los Angeles, CA: Sage.

Fotaki, M. (2013) No Woman is Like a Man (in Academia): The Masculine Symbolic Order and the Unwanted Female Body. *Organization Studies*. 34(9), 1251-1275.

Furrer, O., Thomas, H. & Goussevskaia, A. (2008). The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research, *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 1-23.

Geiger, S. & Kelly, S. (2014). Sales-as-practice: an introduction and methodological outline. *Journal of Personal Selling & Sales*, 34(3), 223-231.

Gubrium, J. & Holstein, J. (1997). *The new language of qualitative method*. New York: Oxford University Press.

Herrmann, P. (2005). Evolution of strategic management: The need for new dominant designs. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 111-130

Hydén, L. C. & Hydén, M. (1997). *Att studera berättelser. Samhällsvetenskapliga och medicinska perspektiv*. Stockholm: Liber.

- Iankova, S., Davies, I., Archer-Brown, C., Marder, B., & Yau, A. (2018). A comparison of social media marketing between B2B, B2C and mixed business models. *Industrial Marketing Management*.
- Ingram, T. N., LaForge, R. W., Locander, W. B., MacKenzie, S. B. & Podsakoff, P. M. (2005). New directions in sales leadership research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 137-154.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2011). *Markkinointi 3.0*. Helsinki: Talentum.
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2004). Blue Ocean Strategy, *Harvard Business Review*, October 2004, 76-84.
- Larsson, S. (2005). Om kvalitet i kvalitativa studier. *Nordisk Pedagogik*, 25(1), 16–35
- Leek, S., & Christodoulides, G. (2011). A literature review and future agenda for B2B branding: Challenges of branding in a B2B context. *Industrial marketing management*, 40(6), 830-837.
- Liaw, Y. J., Chi, N. W. & Chuang, A. (2010). Examining the mechanisms linking transformational leadership, employee customer orientation, and service performance: The mediating roles of perceived supervisor and co-worker support. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 477-492.
- Liu, A., Leach, M. & Chugh, R. (2015). A sales process framework to regain B2B customers. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(8), 906-914.
- Martin, C. A. & Bush, A. J. (2006). Psychological climate, empowerment, leadership style, and customer-oriented selling: an analysis of the sales manager–salesperson dyad. *Journal of the academy of Marketing Science*, 34(3), 419-438.

Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6(3), 257-272.

Moncrief, W. C. & Marshall, G. W. (2005). The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 13-22.

Mullins, R. & Syam, N. (2014). Manager-salesperson congruence in customer orientation and job outcomes: The bright and dark sides of leadership in aligning values. *Journal of Personal Selling & Sales*, 34(3), 188-205.

Parviainen, P. (2013). *Myyntipsykologia. Näin meille myydään*. Jyväskylä: Docendo.

Parviainen, P., Aspara, J., Hietanen, J. & Kajalo, S. (2011). Awareness, action and context-specificity of blue ocean practices in sales management. *Management Decision*, 49(8), 1218-1234.

Perry, M. L., Pearce, C. L. & Sims Jr, H. P. (1999). Empowered selling teams: How shared leadership can contribute to selling team outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(3), 35-51.

Plouffe, C. R., Nelson, Y. H. & Beuk, F. (2013). Testing an enhanced, process-based view of the sales process. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33(2), 141-163.

Plouffe, C. R., Williams, B. C. & Wachner, T. (2008). Navigating difficult waters: Publishing trends and scholarship in sales research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(1), 79-92.

Prahalad, C. K. & Hamel, G. (2003). The core competence of the corporation. *International Library of Critical Writings in Economics*, 163, 210-222.

- Rapp, A., Bachrach, D. G., Panagopoulos, N. & Ogilvie, J. (2014). Salespeople as knowledge brokers: a review and critique of the challenger sales model. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34(4), 245-259.
- Rippé, C. B. (2015). Show and Sell: Teaching Sales Through Hands-on Selling. *Marketing Education Review*, 25(1), 15-19.
- Shapiro, B. P. & Posner, R. S. (1976). Making Major Sale. *Harvard Business Review*, 54(2), 68-78.
- Stock, R. M. & Hoyer, W. D. (2002). Leadership style as driver of salespeoples' customer orientation. *Journal of market-focused management*, 5(4), 355-376.
- Storbacka, K., Ryals, L., Davies, I. A. & Nenonen, S. (2009). The changing role of sales: viewing sales as a strategic, cross-functional process. *European Journal of Marketing*, 43(7/8), 890-906.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York, NY: Harper & Brothers.
- Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Viner, J. (1960). The intellectual history of laissez faire. *The Journal of Law and Economics*, 3, 45-69.
- Weitz, B. A. & Bradford, K. D. (1999). Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. *Journal of the academy of marketing science*, 27(2), 241-254.
- Zoltners, A. A., Sinha, P. & Lorimer, S. E. (2008). Sales force effectiveness: A framework for researchers and practitioners. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(2), 115-131.

Åge, L. J. (2011). Business manoeuvring: a model of B2B selling processes. *Management Decision*, 49(9), 1574-1591.

Åge, L. J. (2014). Goal-oriented Balancing: a New Model of Contemporary Sales Management. *Grounded Theory Review*, 13(2).

Bilaga 1 – Intervjuguide, svenska

Bakgrundsinfo (namn, ålder, o.s.v.)

-Hur länge har du jobbat på företaget?

-Hur länge har du jobbat med försäljning?

-Vilken är din utbildning?

-Har du jobbat med försäljning någon annanstans?

Försäljningsprocessen

- Kan du beskriva en typisk försäljningsprocess på detta företag?

-Vilka alla är de involverade parterna i försäljningsprocessen?

-Vilken roll har du i denna försäljningsprocess?

-Hur fungerar samarbetet mellan dessa parter enligt dig på detta företag?

-Hurdana tekniska verktyg finns i processen?

-Vilken anser du vara försäljningsledningens roll i försäljningsprocessen?

-Vilken tror du den kommer att vara om 5 år?

- Har försäljningsledningen klargjort hurdan försäljningsprocessen bör vara?
Och på vilket sätt har de gjort detta?

- Hur viktigt är de färdigt etablerade processerna för dig, eller använder du "fria händer"?

- Hur tror du att försäljningsprocessen kommer att ändras de närmaste 5 åren på detta företag?

Framgångsfaktorer och flaskhalsar

- Kan du beskriva ett specifikt projekt som varit lyckad/misslyckad. Hur såg försäljningsprocessen ut i dessa?

- Vad anser du att är de största orsakerna till att de projekt som lyckades, lyckades?

-Vad anser du att är de största orsakerna till varför de andra projekten misslyckades?

-Vad anser du är försäljningsledningen roll i att möjliggöra bättre resultat?

-Hur kunde processen i sig förbättras för att möjliggöra bättre resultat?

-Hur stor betydelse anser du att du personligen har i en typisk försäljningsprocess?

Bilaga 2 – Intervjuguide, finska

Taustatiedot

-Nimi?

-Ikä?

-Kuinka kauan olet työskennellyt tässä yrityksessä?

-Kuinka kauan olet työskennellyt myynnissä?

-Mikä on koulutuksesi?

Myyntiprosessi

- Voisitko kuvata tyypillistä myyntiprosessia (ts. yhtä projektia) tässä yrityksessä?

-Mitkä ovat osalliset tahot myyntiprosessissa?

- Mikä on sinun roolisi tässä prosessissa?
- Miten yhteistyö näiden tahojen välillä toimii sinun mielestäsi tässä yrityksessä?
- Minkälaisia teknisiä työkaluja on prosessissa?

-Mikä on mielestäsi myynnin johdon rooli myyntiprosessissa?

-Minkä luulet sen olevan viiden vuoden kuluttua?

-Onko myynnin johto selventänyt sinulle minkälainen myyntiprosessin tulisi olla?
Millä tavoin ovat tämän tehneet?

-Kuinka tärkeitä valmiit ja vakiintuneet prosessit ovat sinulle? Käytätkö kuinka paljon vapaita käsiä?

-Miten luulet, että myyntiprosessi tulee muuttumaan seuraavan viiden vuoden sisällä tässä yrityksessä?

Menestystekijät ja pullonkaulat

-Voitko kuvailla tiettyä projektia joka on ollut onnistunut? Miltä myyntiprosessi näytti tässä?

-Voitko kuvailla tiettyä projektia joka on ollut epäonnistunut? Miltä myyntiprosessi näytti tässä?

-Mitkä ovat mielestäsi suurimmat syyt sille, että onnistuneet projektit onnistuvat?

-Mitkä ovat mielestäsi suurimmat syyt sille, että epäonnistuneet projektit epäonnistuvat?

-Mikä on mielestäsi myynnin johdon rooli, mahdollistamassa parempia tuloksia?

-Miten prosessia itsessään voisi parantaa, jotta olisi mahdollista tehdä parempaa tulosta?

-Kuinka iso merkitys mielestäsi sinulla itsellä on tyypillisessä myyntiprosessissa sen onnistumisen kannalta?