



LASSE KEMPE

Implementering av värdebaserad försäljning i ett IoT/IT-konsultföretag - fallstudie

Pro gradu-avhandling i

Internationell marknadsföring

Handledare: Karl-Jacob Mickelsson

Fakulteten för samhällsvetenskaper och ekonomi

Åbo Akademi

Åbo, Maj 2020

ÅBO AKADEMI – FAKULTETEN FÖR SAMHÄLLSVETENSKAPER OCH EKONOMI

Abstrakt för avhandling pro gradu

Ämne: Internationell marknadsföring	
Författare: Lasse Kempe	
Arbetets titel: Implementering av värdebaserad försäljning i ett IoT/IT-konsultföretag - fallstudie	
Handledare: Karl-Jacob Mickelsson	Handledare:
<p>Abstrakt:</p> <p>Kundvärde och skapande av kundvärde är viktigt för varje företags överlevnad. Företag har redan länge strävat efter att skapa kundvärde genom god intern organisering, vilket resulterar i värde för kunden. Under den senaste tiden har företag börjat se på möjligheterna med kundvärde externt. Företag som verkar på hårt konkurrerade marknader och marknader där gamla traditionella inköpssätt fortfarande existerar har företag sett nyttan med att förnya sin försäljning och övergå till värdebaserad försäljning. Värdebaserad försäljning tar också bättre i hänsyn den moderna kunden, som inte mera går igenom den traditionella tratten, utan kan vandra genom flera parallella köpstigar för att nå ett köpbeslut.</p> <p>Syftet med undersökningen är att klargöra vad som ingår i processen att definiera och använda värdebaserad försäljning. Därför har ämnet studerats och redogjorts utförligt. Värdebaserad försäljning består av flera olika aspekter och påverkar företagets verksamhet på flera olika plan. För att öka förståelsen av värdebaserad försäljning, har ett IoT/IT-konsultföretag och deras erfarna försäljare intervjuats. Företaget för undersökningen valdes för att de nyligen har förnyat sin försäljningsorganisation och försäljningsstrategi, varefter försäljningen nu kan anses vara värdebaserad. Dessutom verkar företaget i en konventionell bransch men har både intressant och modern expertis. Företaget verkar inom ingenjörbranschen och deras expertis är inom sakernas internet, Internet of thing eller IoT och IT, vilket kan anses vara ett väldigt nytt och innovativt segment. Denna bakgrund ger studien en ny synvinkel, vilket fortsatta studier förhoppningsvis kan dra nytta av.</p> <p>Undersökningens resultat pekar på att företagets förmåga att proaktivt närma sig kunden och ge kunden övertygande bevis på värdeskapande möjligheter är avgörande för en lyckad värdebaserad försäljning. Genom proaktiv försäljning och genomtänkt övertygelse har företaget nått kunden i ett tidigt skede av kundens köpprocess. Den kund som inte redan fattat sitt köpbeslut är öppen för förslag och mottagligare för större strategiska köp. Företaget och kunden har en öppen dialog om kundens eventuella utmaningar, vilket är avgörande om företaget ska kunna hitta och skapa värdeskapande propositioner åt kunden. Dessutom visade det sig att utöver den proaktiva försäljningsförmågan för externt värdeskapande, var den interna serviceallokeringen en avgörande faktor för undersökningsföretaget. Detta betyder att även det nya externa sättet att skapa värde kan också kräva intern omorganisering. Undersökningens resultat är i hög grad i linje med teorin, samtidigt som den har tillfört nytt perspektiv och egna slutsatser om vad som är kritiskt för värdebaserad försäljning.</p>	
Nyckelord: Värdebaserad försäljning, kundvärde, strategisk försäljning, B2B-marknadsföring, marknadsföring och kundvärde, proaktiv försäljning, Internet of things.	
Datum: 4.6.2020	Sidoantal: 105

Innehåll

1.	Introduktion	1
1.1.	Problemområde.....	2
1.2.	Syfte och forskningsfrågor	7
1.3.	Centrala begrepp.....	9
1.4.	Arbetets struktur	9
2.	Grunden till värdebaserad försäljning.....	11
2.1.	Översikt av värderelaterade försäljningsaktiviteter	11
2.2.	Värdebaserad försäljning	13
2.2.1.	Värdebaserad försäljning och industriföretag.....	15
2.3.	Tre huvudsakliga forskningssynpunkter på värde	16
2.4.	Värdebaserade försäljningens dimensioner.....	18
2.4.1.	Förstå kundens verksamhetsmodell	18
2.4.2.	Utformning av värdepropositionen	19
2.4.3.	Kommunicering av värde.....	19
2.5.	Relationens värde	20
2.5.1.	Validering av värde.....	21
2.5.2.	Relationsprocessen	22
2.6.	Värdebaserad prissättning	23
2.6.1.	Olika dimensioner av värdebaserad prissättning.....	23
2.6.2.	Operationellt värde.....	24
2.6.3.	Strategiskt värde	24
2.6.4.	Socialt värde	25
2.6.5.	Symboliskt värde.....	25
2.6.6.	Värdebaserad prissättning.....	25
2.6.7.	Hinder för värdebaserad prissättning	26
2.6.8.	Värdekvantifiering.....	27
2.7.	Försäljningspersonalens övergång till värdebaserad försäljning	28
2.8.	Följder av värdebaserad försäljning.....	32
2.9.	Sammanfattning av teori.....	34
3.	Undersökningsmetod	36
3.1.	Kvalitativ undersökning.....	36
3.1.1.	IoT/IT-konsultföretaget	38
3.2.	Studiens trovärdighet	41
3.2.1.	Relevans	42

3.2.2	Validitet	42
3.2.3	Pålitlighet.....	43
3.2.4	Etik.....	43
3.3.	Sammanfattning	45
4	Resultat av undersökningen	46
4.1.	IoT/IT-konsultföretagets försäljningsplan.....	46
4.1.1	Försäljningsplan och försäljningsprocess	46
4.1.2	Försäljningsmodell	49
4.2.	Resultat av intervjuerna med företagets försäljningspersonal	50
4.2.1	IoT/IT-konsultföretagets övergång till värdebaserad försäljning	51
4.2.2	Förstå kundens verksamhetsmodell	55
4.2.3	Utformning av värdepropositionen	58
4.2.4	Kommunicering av värde.....	60
4.2.5	Försäljningspersonalens övergång till värdebaserad försäljning.....	63
4.2.6	Relationens värden	64
4.2.7	Dimensioner av värdebaserad prissättning & värdekvantifiering	66
4.3.	Sammanfattning	67
5	Resultatdiskussion.....	68
5.1.	IoT/IT-konsultföretagets övergång till värdebaserad försäljning	68
5.2.	Proaktiv försäljning	70
5.2.1	De tre dimensionerna av värdebaserad försäljning.....	71
5.3.	Försäljningspersonalens övergång till värdebaserad försäljning	76
5.4.	Relationens värde & värdebaserad prissättning	79
5.4.1	Relationens värde	79
5.4.2	Värdebaserad prissättning.....	80
5.5.	Sammanfattning	82
6	Avslutande diskussion	83
6.1.	Svar på forskningsfrågor	83
6.2.	Rekommendationer till IoT/IT-konsultföretaget	87
6.3.	Kritik mot avhandlingen	88
6.4.	Förslag till fortsatt forskning	89
6.5.	Avslutande ord	90
Källor	91
Bilagor	99

1. Introduktion

Kundvärde och värdebaserad försäljning är något som de flesta marknadsförarna är bekanta med. Enligt Terho (2012) är både marknadsförarna i företagsvärlden och forskarna inom området eniga om att kundvärde är en grundsten för all marknadsföringsaktivitet. Det skapar en förståelse av kundens behov, vilket i sin tur skapar konkurrensfördelar och därmed försäljning.

Enligt Almquist et al.:s (2018) artikel är dagens erbjudanden från olika företag alltmer homogena, vilket gjort att företag bör fokusera på utmaningar som är specifika för kunden. Kunderna funderar inte enbart på ifall en produkt uppfyller alla deras krav, utan även på produktens inverkan på deras rykte och oro. Företag bör känna igen hela spektrumet av både de rationella och emotionella faktorerna bakom kundens köp, och sedan skräddarsy erbjudandet enligt det (Almquist et al. 2018). Exempel av värdebaserad försäljning där kundvärde är centralt är Wärtsiläs och deras förnyade strategi. Wärtsilä strävar efter att utveckla nya sätt att skapa kundvärde genom att utnyttja informationsnätverk, digitalisering och smart teknik. Wärtsiläs digitala transformation erbjuder kunderna mervärde genom fokus på samarbete och kunskapsdelning. Med hjälp av sin flexibla produktion och styrning av leverantörskedjan söker Wärtsilä fortlöpande efter nya sätt att upprätthålla en hög kvalitet och kostnadseffektivitet, ofta i samarbete med kunder och ledande industriella partners (Wärtsilä 2019).

Företag har länge strävat efter att skapa kundvärde internt, genom till exempel att förbättra den egna logistikkedjan vilket försnabbar leveransen och effektiviserar arbetskraften vilket i sin tur sänker kostnaderna eller förnyar tillverkningsprocesser. Det här har tillsammans bidragit till att höja kvaliteten. Enligt Woodruff (1997) är följande stora kundvärdeskapande synvinkel extern. Han menar att den starka globala konkurrensen i kombination med långsamt växande industrier fått företag att söka konkurrensfördelar genom att förbättra och expandera förståelsen av kundvärdet. Strävan efter att hitta detta kundvärde har fått företagen att fokusera mera på kundens verksamhet, än på den interna verksamheten (Woodruff 1997).

Enligt Cespedes och Bova (2015) har köpstigen hos B2B-kunder har förändrats, så att den gamla trattformen inte mera är relevant. De menar att dagens kund rör sig genom fyra parallella strömmar för att fatta ett köpbeslut, vilket gör att försäljarna också måste uppdatera sin kundhantering. Syftet med den här undersökningen är att i linje med tidigare forskning klargöra vad som ingår i processen att definiera och använda sig av värdebaserad försäljning. Undersökningen är en fördjupning i ett IoT/IT-konsultföretag och deras förnyade försäljningsorganisation, något som tillfört nytt perspektiv till ämnet.

1.1. Problemområde

Forskning kring försäljning mellan företag (business-to-business, B2B) är inget nytt fenomen. Forskning inom försäljning har utförts lika länge som själva yrket, men det betyder inte att ämnet skulle stampa på stället. Försäljning mellan företag (B2B-försäljning) har under de senaste årtiondena genomgått en märkbar förändring i riktning mot värdebaserad försäljning, vilket påverkat både försäljningsorganisationen, försäljarna och deras arbete, samt deras kunder. Till näst diskuteras dagens B2B-försäljning och marknadsföring, varefter forskning inom kundvärde redogörs.

Enligt Cespedes och Bovas (2015) har försäljning alltid handlat mera om köparen än om försäljaren. Därför bör vilken som helst försäljningsmodell anpassa sig till förändrade köpprotokoll, inte ignorera eller motarbeta dem. Detta kan betyda stora förändringar för företag med föråldrade antaganden om inköp på sina marknader. Stagneringen kan återspeglas i deras marknadsföring, försäljningsutbildning och aktiveringsverktyg, samt bredare i olika organisatoriska processer.

I ett århundrade har köp beskrivits som en köpprocess där en tänkt kund förflyttas genom AIDA. AIDA består av Attention, Interest, Desire och Action. Fritt översatt till svenska består AIDA av uppmärksamhet, intresse, önskan och handling, men kommer i fortsättningen att refereras till som AIDA. AIDA-modellen och dess varianter är basen för försäljningstratten hos många B2B-företag. Den traditionella tratten börjar med en marknadsföringsgenererad kundledtråd, som efter kvalificeringen blir ett prospekt och sedan en kund genom steg som mäts och hanteras. I varje steg förväntas säljaren utföra en serie av uppgifter, vanligtvis i en följd, för att säkerställa kundens köpbeslut. Detta är

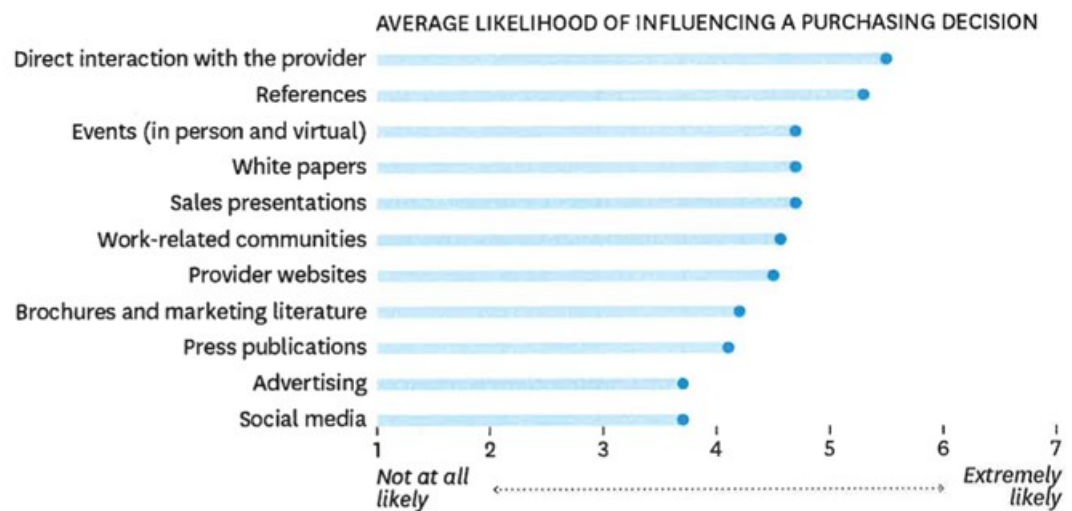
en inifrån-ut-process och företagets kundrelationssystem förväntas tillhandahålla data om progression genom företagets trattsteg. Detta är ett väldigt populärt sätt att se på marknadsföring och försäljning i företag, även om den anses vara föråldrad. (Cespedes & Bova 2015) Cespedes och Bovas (2015) samt Bova och Barnes (2015) forskning indikerar en mycket annorlunda nutida köpbeteendeverklighet.

I Cespedes och Bovas (2015) samt Bova och Barnes (2015) forskning hävdas att köparen arbetar sig igenom fyra parallella strömmar för att fatta ett beslut, istället för att röra sig sekventiellt genom en köptunnel. Dessa strömmar är utforskning, utvärdering, engagemang och erfarenhet. Då kunden utforskar, försöker den identifiera ett behov eller en möjlighet och börjar då leta efter sätt att hantera det, vanligtvis via interaktioner med leverantörer och självstyrd informationssökning på nätet. Då kunden utvärderar, försöker den titta närmare på alternativen som upptäckts genom utforskning, och återigen lutar starkt mot självstyrd sökning och interaktioner med sakkunniga bekanta, samt interaktioner med försäljningsrepresentanter. Då kunden engagerar sig, etablerar den ytterligare kontakt med leverantören för att få hjälp med att nå ett köpbeslut. Alternativt kan kunden redan acceptera förslag från leverantören. Då kunden får erfarenhet, använder den sig av en lösning, allt oftare i form av piloter eller bevis på koncept, och utvecklar uppfattningar om värdet baserat på den användningen. (Cespedes & Bova 2015)

I och med dessa förändringar är det ytterst viktigt för försäljaren att förstå i vilken fåra kunden ligger och vilken interaktion som krävs för att uppnå en effektiv försäljning. Företagets försäljare är då viktigare än någonsin, då kunden vill ha och behöver interaktion med sakkunniga människor som hjälper dem fram till ett köpbeslut. (Cespedes & Bova 2015) Detta framkommer också i en undersökning där det studerades vilka kontaktpunkter som har störst inverkan på köparens köpbeslut mest influerar köparens köpbeslut (Cespedes & Bova 2015; Bova & Barnes 2015). Se figur 1.

The Most Influential B2B Marketing Activities

On average, business buyers say direct interactions with providers influence their purchasing decisions more than anything else.



Figur 1. De mest inflytelserika B2B-marknadsföringsaktiviteterna. (Cespedes & Bova 2015; Bova & Barnes 2015, s. 3)

Som Cespedes och Bovas (2015) samt Bova och Barnes (2015) graf visar, hör kundens direkta interaktion med leverantören och referenserna till de mest inflytelserika marknadsföringsaktiviteterna. Forskarna inom området menar ändå att det inte bara finns en lösning för att vinna över kunden, inte ett recept för alla problem, utan kundhantering är en kombination av olika dynamiska aktiviteter som slutligen övertygar kunden. Det är ändå viktigt att ha aktiviteterna i linje med varandra och därför ges i det följande en fördjupning av teorin för några av dessa aktiviteter några av dessa aktiviteter (Cespedes & Bova 2015).

Företagets försäljningspersonal anses ännu vara en av de viktigaste aktiviteterna för företagets försäljning och marknadsföring. B2B-kunder gör inköp som är menade för en del av ett bredare användningssystem, alltså för att stöda sin verksamhet och sitt verksamhetsnätverk, och kundvärdet ligger i den helhetsanvändningen. B2B-kunder måste kunna motivera köpet för andra företag i sitt nätverk, speciellt efter finanskrisen 2008, vilket lämnat företagets kapitalutgifter mera skyddade. Företagen behöver stöd och övertygelse inför sina köp för att minimera eventuella risker som till exempel aktiviteter som hur köpet genomförs i verksamheten samt hjälp med

lösningssidentifikation, ekonomiska konsekvenser av köpet och tillräcklig information för att övertyga om köpet internt. Kundföretag är inte villiga att gå igenom den här processen utan kunnig försäljningshjälp, och speciellt inte villiga att motivera köp endast med hjälp av informationssökning på internet. Informationssökning på internet anses fungera främst som komplement till interaktion med försäljningshjälp. Dessa strömmar som nämnts ovan, understryker köparen att deras interaktion med säljaren bör handla om köparens behov, där teknisk demonstration och försäljningspresentation skräddarsys för köpande företaget. (Cespedes & Bova 2015)

Enligt Cespedes och Bovas (2015) undersökning hör referenser också till de mest inflytelserika B2B-marknadsföringsaktiviteterna. Synliga referenser till exempel på nätet låter kunden ansluta sig till företagets alla andra kunder och deras oredigerade erfarenheter med företaget i frågan. Andra inflytelserika aktiviteter är till exempel evenemang, bevis på konceptintyg och försäljningsföretagets nätsidor. Dessa aktiviteter anses oftast vara marknadsföringsaktiviteter, vilket understryker samarbetet mellan försäljningsaktiviteterna och marknadsföringen. Internet har gjort försäljningsorganisationerna mera transparenta för kundföretagen, vilket i sin tur har avbrutit försäljningstrattmodellen inifrån-ut. Den potentiella kunden träffar på försäljningsföretagets varumärke i olika former, offline, online och via personkontakt i flera olika situationer. Köparen värdesätter interaktioner med de olika kontaktpunkterna, som till exempel med den tekniska personalen eller med leverans personalen, inte endast kontakten med försäljningspersonalen. Därför bör försäljningsavdelningen behärska målmedvetet alla dessa kontaktpunkter (Cespedes & Bova 2015).

Även om sociala medier har varit mycket aktuella, anses det vara den minst inflytelserika aktiviteten inom B2B-marknadsföring och försäljning. Sociala medier i kombination med alla andra aktiviteter är ändå en viktig aktivitet för företagets försäljning. Ingen taktik fungerar ensam, alla aktiviteter bör vara målmedvetna och synkroniserade. Försäljarna måste utveckla sin försäljningsprocess mer effektivt, också för varje enskild aktivitet. Dessutom är det viktigt att varje gupp i organisationen som kommer i kontakt med kunden har en gemensam förståelse av kundens beteende och en förståelse av kundens verksamhet. Forskarna inom området anser att diskussionen om vilken aktivitet som ska genomföras bör avslutas, om företaget ska vara offline eller online. Alla dessa aktiviteter bör användas och samordnas då de gemensamt skapar ett effektivt marknadsföringsprogram. (Cespedes & Bova 2015)

Dagens B2B-försäljning och marknadsföring har då framkallat ett behov för ett uppdaterat perspektiv på kundvärde. Enligt Woodruff (1997) har den grova globala konkurrensen och långsamt växande industrier fått företag att söka konkurrensfördelar genom att förbättra och expandera förståelsen av kundvärdet. Enligt Cespedes och Bovas (2015) har Internet gjort försäljningsorganisationerna mera transparenta för kundföretagen, vilket i sin tur har förändrat försäljningstrattmodellen inifrån-ut. Detta gör att försäljarna också måste uppdatera sin kundhantering. Stark konkurrens, långsamt växande industri och förnyade köpvanor har då framkallat ett behov hos försäljaren att effektivare möta sina kunder.

I och med ett nytt perspektiv på försäljning har flera studier kring ämnet genomförts där värde står i centrum. Den vetenskapliga forskningen inom både marknadsföring och försäljning har erkänt att kundvärde är ett centralt inslag som underlättar relationerna mellan försäljare och köpare. (Terho et al. 2012)

Forskning om hur kundvärdesorientering tillämpas i företag på en operativ nivå och följaktligen hur den lösningen relaterar till organisatoriska resultat är fortfarande i ett tidigt skede (Terho et al. 2012; Woodruff 1997). Enligt Terho et al. (2012) samt Woodruff (1997) är det särskilt viktigt att på försäljningsnivån vidare undersöka hur organisationsvärdeorientering påverkar den enskilda försäljarens beteende, och hur hans beteende påverkar prestationer.

I nuläget finns det minimal forskning om ledningsmetoder som fokuserar på urval, analys, planering och prioritering av värdeförsäljningsmöjligheter. Teori om hur företag förvandlar resurser så att de blir värdeskapande är minimal (Töytäri 2015; Sirmon et al. 2007). Nya granskningar av försäljningslitteratur upptar ingen publicerad forskning inom detta område (Töytäri 2015; Geiger & Guenzi 2009; William & Plouffe 2007). Den befintliga försäljningsforskningen behandlar för det mesta personalrelaterade förvaltningsfrågor. Därför är det klart att forskning kring tillämpning av värdebaserade strategier av försäljningsfunktionen behövs (Töytäri 2015).

Woodruff (1997) identifierar de tre viktigaste dimensionerna av värdebaserad försäljning, varav den första är att förstå kundens verksamhetsmodell, den andra att utforma värdepropositionen, alltså erbjudandet och den tredje att kommunicera kundvärdet. Dessa dimensioner har använts för att undersöka hur kundvärdet skapas inom B2B-försäljning av företagets försäljare. För att föra studien av värdebaserad

försäljning vidare, krävs det en noggrann definition av vad som menas med kundvärde samt en klar redogörelse för vad värdebaserad försäljning är idag. Utöver det krävs det en genomgång av relevanta och aktuella teorier för att bygga upp en bred förståelse av kundvärdeskapande. För att utöka informationen utförs en kvalitativ undersökning om ett IoT/IT-konsultföretags och deras försäljningsverksamhet. Företagets försäljare har intervjuats varefter materialet studeras och ställs i förhållande till relevant teori, vilket ska resultera i en bättre förståelse av hur kundvärde definieras och skapas i praktiken.

1.2. Syfte och forskningsfrågor

Syftet med undersökningen är att klargöra vad som ingår i processen att definiera värdebaserade försäljningsmöjligheter och hur företag använder sig av värdebaserad försäljning. Definitionen inkluderar Woodruffs (1997) tre dimensioner av värdebaserad försäljning. Den första dimensionen är att förstå kundens verksamhetsmodell, den andra att utforma värdepropositionen, alltså erbjudandet, och den tredje är att kommunicera kundvärdet. I undersökningen strävas efter att kartlägga hur företag implementerar kundvärdesorientering och gemensamt värdeskapande i sin försäljning och hur detta påverkar deras försäljning och kundrelationer.

I undersökningen strävas efter en bredare förståelse av värdebaserad försäljning och dess olika steg. Detta inkluderar hur företag i praktiken når en förståelse av kundföretagets värdeskapande faktorer, vilket inkluderar vilka konkreta steg som måste tas för att nå informationen samt beslut om hur denna information används. Har företaget byggt interna system för att stöda värdebaserad försäljning, hur bekantar man sig med kundföretagets affärsmodell? Hur mycket samarbete kräver det av kundföretaget för att kunna definiera kundvärdet? Målet med undersökningen är samtidigt att svara på om det studerade företaget, (se metodkapitlet), och deras försäljning motsvarar teorin och dess uppfattning om värdebaserade försäljning. Motsvarar företagets värdebaserade försäljning det sätt som teorin beskriver?

Forskningsfrågorna utgår från undersökningens övergripande syfte och har som uppgift att klargöra vad som ingår i processen att definiera kundvärde. Dessa frågor styr tillsammans med preciseringarna och avgränsningarna in undersökningens fokus på det

som är relevant dels i teorin, dels i själva undersökningen och dels i analysen av resultat.

Här presenteras forskningens forskningsfrågor konkret:

- A. Vad innebär värdebaserad försäljning och vilka utfall kan förväntas?*
- B. Hur kan företag skaffa information om kundens värdeskapande faktorer och hur kan de använda sig av denna information?*
- C. Vilka interna verktyg har företaget för att stöda den värdebaserade försäljningen?*
- D. Hur mycket samarbete krävs av kundföretaget för att kunna definiera kundvärde?*

För att uppnå detta syfte bör vissa aspekter av marknadsföring avgränsas, och dessutom bör det preciseras vilken del av försäljning undersökningen fokuserar på.

Undersökningen avgränsas till den del av teorin som omfattar ett gemensamt perspektiv samt kundperspektivet, vilket utesluter försäljarens perspektiv, se figur 3. Detta betyder att teori om hur interna åtgärder förbättrar kundvärde har lämnats utanför, medan fokus styrts på den externa delen av kundvärdeskapande. Skillnaderna mellan perspektiven kommer att tas upp i teoridelen, medan avgränsningen har gjorts för att precisera hålla undersökningens syfte noggrannare. I undersökningen utesluts också marknadsföring och försäljning som inte baserar sig på relation och gemensamt värdeskapande, då de inte är relevanta för denna undersökning. Ytterligare en avgränsning är att undersökningen omfattar endast den del av försäljningen som föregår köpeavtal, alltså tills avtalet är undertecknat. Det innebär att händelser mellan företaget och kunden efter avslutat köp inte tas med.

1.3. Centrala begrepp

Kundvärde – Baserat på Terho et al. (2012), Grönroos (2008) samt Vargo och Luschs (2004) definieras kundvärde i detta arbete som samskapande mellan säljaren och kunden som förverkligar de värdeskapande processerna för kunden.

Värde – Baserat på Anderson och Wynstras (2010) definieras värde i detta arbete som värdet på affärsmarknader i monetära termer på de ekonomiska, tekniska, service- och sociala fördelar ett kundföretag får i utbyte mot det pris de betalar för ett marknadserbjudande.

Värdebaserad försäljning – Baserat på Terho et al. (2012) definieras värdebaserad försäljning i detta arbete som en försäljningsstil där försäljaren arbetar med kunden för att skapa ett marknadserbjudande på ett sätt som göra att kundens fördelar kan översättas till monetära termer, som bygger på en fördjupad förståelse av kundens verksamhetsmodell och som därför på ett övertygande sätt demonstrerar deras bidrag till kundens lönsamhet. Definitionen understryker att den monetära aspekten på kundvärdemöjligheterna representerar målet på den värdebaserade försäljningen.

Värdebaserad försäljning – Baserat på Töytäri och Rajala (2015) definieras värdebaserad försäljning i detta arbete också som en försäljningsstrategi som bygger på identifiering, kvantifiering, kommunikation och verifiering av kundvärde. Värdebaserad försäljning kan då betraktas som ett förmågor med lösning med tillvägagångssätt och hanteringsmetoder genom vilka kritisk värdesäljande verksamhet planeras, genomförs och utnyttjas.

1.4. Arbetets struktur

Kapitel ett fungerar som avhandlingens introduktion. I det inledande kapitlet introduceras avhandlingens ändamål och ämne. Kapitlet börjar med problemområde och forskningsfrågor. Sedan presenteras centrala begrepp och arbetets struktur.

Kapitel två fungerar som avhandlingens teoretiska referensram. Kapitlet inleds med en översikt av värderelaterade försäljningsaktiviteter, varefter tidigare forskning om värdebaserad försäljning fördjupas. Först presenteras den teoretiska synpunkten på

värde, vilken värdebaserad försäljning bygger på. Sedan presenteras värdebaserade försäljningens tre dimensioner, vilka framkommit som det framträdande sättet att driva värdebaserad försäljning i praktiken. Sedan redogörs för olika aspekter av värde, vilka bör förstås för värdebaserad prissättning och värdekvantifiering. Slutligen lyfts fram försäljningspersonalens övergång till värdebaserad försäljning och följer av värdebaserad försäljning. Kapitlet avslutas med en omfattande sammanfattning av teorin.

Kapitel tre fungerar som avhandlingens metodkapitel. I kapitlet redogörs för undersökningsmetoden som använts i den här studien. Kapitlet inleds med en introduktion till kvalitativa undersökningen, där semi-strukturerade intervjuer, intervjufrågемallen och undersökningens forskningspopulation redogörs. Därefter följer en introduktion av och motivering för företaget som används för denna studies undersökning. Slutligen lyfts relevans och etiska frågor fram. Kapitlet avslutas med en sammanfattning.

Kapitel fyra fungerar som avhandlingens resultatkapitel. Resultat av undersökningen kapitlet börjar med en presentation av IoT/IT-konsultföretagets försäljningsplan, sedan presenteras huvudsakliga resultaten av intervjuerna och slutligen analyseras resultaten. Efter resultat och analys följer en diskussion av resultaten.

Kapitel fem fungerar som avhandlingens resultatdiskussion. Kapitlet innehåller en analys av undersökningsresultaten och diskussion om hur resultaten anknyter till teorin. Kapitlet inleds med en diskussion om hur övergången till värdebaserad försäljning påverkade undersökningsföretaget. Sedan diskuteras den proaktiva försäljningens tyngd för värdebaserad försäljning samt olika sätt som proaktiv försäljning har tillämpats. Slutligen diskuteras hur en övergång till värdebaserad prissättning påverkat försäljningspersonalen, relationernas värde och prissättning.

Kapitel sex presenterar avhandlingens resultat genom att besvara forskningsfrågorna. Efter att forskningsfrågorna är besvarade, kan rekommendationer till IoT/IT-konsultföretaget göras. Kapitlet avslutas med kritik mot avhandlingen och med förslag till fortsatt forskning.

2. Grunden till värdebaserad försäljning

Kapitel två fungerar som avhandlingens teoretiska referensram. Kapitel inleds med en översikt av värderelaterade försäljningsaktiviteter, varefter tidigare forskning om värdebaserad försäljning fördjupas. Kapitel presenterar värdebaserade försäljningens tre dimensioner, olika aspekter på värde, värdebaserad prissättning och värdekvantifiering och försäljningspersonalens övergång till värdebaserad försäljning.

2.1. Översikt av värderelaterade försäljningsaktiviteter

Värdebaserad försäljning kan anses härstamma från försäljningsaktiviteter som relaterar till värdebaserad försäljning. Dessa försäljningsaktiviteter har mera eller mindre värdebaserade funktioner, men de täcker varken systematiskt eller tillräckligt hela spektrumet av kundvärdeskapande. Se figur 2. Detta är särskilt tydligt då ingen av de operationella funktionerna hos dagens försäljningsaktiviteter fokuserar på värdeskapande möjligheter för kundens verksamhet som en avgörande beståndsdel i försäljningen. De existerande aktiviteterna betonar snarare selektiva värdeaspekter, som främst härstammar från försäljningsstilen i sig, som till exempel kooperativ inriktning eller anpassning av försäljningsinteraktioner till en specifik kund. (Terho et al. 2012)

Salesperson behavior	Author(s)	Definition	Key contents of the constructs	Type of research, empirical measure
Adaptive selling	Weitz et al. (1986); Spiro and Weitz (1990)	"The altering of sales behaviors during a customer interaction or across customer interactions based on perceived information about the nature of the selling situation"	1) Recognition that different selling approaches are needed, 2) Confidence to use a variety of different sales approaches, 3) Confidence to alter the sales approach during a customer interaction, 4) A knowledge structure that facilitates the recognition of different sales situations and access to sales strategies appropriate to each situation, 5) Collection of information about the sales situation to facilitate the adaptation, 6) Actual use of different approaches.	ADAPTS-scale (one-dimensional)
Agility selling	Chonko and Jones (2005)	"Focuses on maintaining relationships on a daily basis by being in a position to proactively determine current and future customer needs"	1) The ability to respond to changes in proper ways and in due time, 2) The ability to exploit changes and take advantage of them as opportunities.	Conceptual, no scale
Consultative selling	Liu and Leach (2001)	"Process of professionally providing information for helping customers take intelligent actions to achieve their business objectives"	Credibility: 1) Perceived expertise, 2) Trusting the salesperson	No direct scale exists, approached indirectly with trust and expertise
Customer-oriented selling	Saxe and Weitz (1982)	"Degree to which salespeople practice the marketing concept by trying to help their customers make purchase decisions that will satisfy customer needs"	1) Desire to help customers make satisfactory purchases, 2) Help customers assess their needs, 3) Offer products that satisfy those needs, 4) Describe products accurately, 5) Avoid manipulative influence tactics, 6) Avoid use of high pressure.	SOCO-scale (two separate dimensions: selling and customer orientation)
Partnering oriented behaviors	Weitz and Bradford (1999)	"Work with their customers and their companies to develop solutions that enhance the profits of both firms (...) [by devoting] their attention to 'increasing the pie' rather than 'dividing the pie'."	Key activities in partnering: 1) Building and maintaining customer relationships, 2) Organizing and leading a sales team, 3) Managing conflict	Conceptual, no scale exists
Relationship selling	Crosby et al. (1990) Jolson (1997)	"Refers to a behavioral tendency exhibited by some sales representatives to cultivate the buyer-seller relationship and see to its maintenance and growth" "Focuses on the building of mutual trust within the buyer/seller dyad with a delivery of anticipated, long-term, value-added benefits to buyers"	1) Co-operative intentions, 2) Mutual disclosure, 3) Intensive follow-up Relationship selling is a multi stage process that emphasizes personalization and empathy in both acquiring and keeping customers	Second-order scale with three dimensions Qualitative study, no scale exists

Figur 2. Översikt över beteendet hos värderelaterade försäljare. (Terho et al. 2012, s. 177)

I figur 2 kan till exempel den adaptiva försäljningsmetoden studeras, där definitionen är följande: förändrat försäljningsbeteende i samband med kundinteraktioner. Försäljaren adapterar beteende enligt den information kunder ger, den information som försäljaren upplever och enligt vilket typ av försäljningssituation det är i frågan. Den adaptiva försäljningsmetoden erkänner att det behövs flera olika försäljningsmetoder, vilket i sin tur kräver att försäljaren är självsäker för att hen ska använda flera olika metoder. Men den tar ingen större hänsyn till värdeskapande för kunden, utan fokuserar på att anpassa sig till kunden i olika skeden av försäljningsprocessen. Det andra exemplet som är värt att studera är "agility selling", fritt översatt smidighetsförsäljning. Det fokuserar på att ständigt upprätthålla affärsrelationer, genom att finnas i en position där man proaktivt kan hållas uppdaterad om kundens nuvarande och framtida behov.

Smidighetsförsäljning kan möta kundens skiftande behov på rätt sätt och i god tid.

Dessutom kan den utnyttja förändrade kundlägen vilket öppnar för möjligheter.

Smidighetsförsäljningen är dock främst teoretisk och svår att utvidga i praktiken.

Dessutom är den inte heller fokuserad på att hitta bästa möjliga kundvärde, utan främst på att bemöta kundens förändrade behov. (Terho et al. 2012)

Den forskning Terho et al. (2012 s. 178) utförde betonade att värdebaserad försäljning är ett bredare tillvägagångssätt än att sälja produktens egenskaper eller kundfördelar.

Värdebaserad försäljning fokuserar på erbjudandets värde ur kundens perspektiv, vad den värdebaserade försäljningen tillför kundens verksamhet samt vilka vinster hen kan vänta sig. Som en av deltagarna i studien noterade om den värdebaserade försäljningen: ”Det är som att skala bort säljningen från försäljning. Istället för att se hur många produkter vi kan få ut på marknaden, ligger fokus på hur framgångsrika vi kan göra våra kunder.”

2.2. Värdebaserad försäljning

Enligt Töytäri (2015), Eggert et al. (2006) och Slater (1997) är skapandet av överlägset kundvärde nyckeln till framgång för företagen. Möjligheten att konsekvent tillämpa en värdebaserad försäljningsstrategi vid kontakt med kunder genom effektiv hantering och skicklig utveckling av värdeförsäljningsmöjligheter kan vara en källa till konkurrensfördelar (Töytäri 2015; Slater 1997). Enligt studier som publicerats relativt nyligen av Aberdeen (2011) och Vitasek et al. (2012) är företag som framgångsrikt utnyttjar kundvärdet i sin kundstrategi också relativt mer framgångsrika när det gäller att fånga värde och uppnå hög lönsamhet.

De nya värdebaserade försäljningsstrategierna bygger på att proaktivt närma sig kunder (Aberdeen 2011; Adamson et al. 2012; Lay et al. 2009) med syftet att initiera och påverka köpprocessen. En proaktiv försäljningsstil där kunden bemöts i ett tidigt köpskede möjliggör skapandet av en gemensam vision om en lösning (Eades 2004), där lösningens affärseffekt är sammankopplad med framstående beslutsfattarens mål (Anderson et al. 2006). Försäljning från denna position underlättar kvantifiering och verifiering av skapat värde (Storbacka et al. 2011; Vitasek et al. 2012) samt försäljarens förmåga att fånga värde baserat på skapat värde (Hinterhuber 2004). Ett lyckat genomförande av denna försäljningsstrategi leder ofta till en ny uppdelning av roller och ansvar i den värdesamskapande processen (Vandermerwe & Rada 1988). Denna förändring i försäljningsstrategin påverkar grundligt försäljningens och försäljningsledningens roller och funktion. (Storbacka et al. 2009, 2011).

Ledningsprocessen för att välja, granska, analysera och planera värdebaserade försäljningsmöjligheter definieras som hanteringsprocessen för försäljningsmöjligheter. Kunskapen om att kunna hantera försäljningsmöjligheter inkluderar kunskapen att

kunna styra kundvalet för strategisk anpassning, analysera värdeskapande och värdeanslagspotential samt analysera relationens värde och processens risk. Denna kunskap kan vara en källa till långvariga konkurrensfördelar på grund av dess komplexitet, inverkan på kostnader, samt varaktigheten av kundrelationerna som skapats genom värdebaserad försäljning. Hantering av försäljningsmöjligheter görs genom samskapande mellan företagen, där båda strävar efter att fånga värde i ett värdeutbytesförhållande. (Töytäri 2015) För att förhållandet och värdeutbytet ska vara attraktivt måste båda parter anse att de erhållna fördelarna överstiger de resurser som offrats (Töytäri 2015; Anderson et al. 2007). För att möjligheten ska realiseras måste det värde som skapats av båda parter vara fördelaktigare än andra tillgängliga värdeskapande alternativ (Töytäri 2015).

De säljande företagens värdeförsäljningsförmåga manifesteras av processer, rutiner, dokumentation och verktyg. Processerna kan inkludera instruktioner för kundmöten och revisionsinstruktioner för kundsituationer. Rutiner kan inkludera riktlinjer för val av kunder, planering för hur man möter kunder eller förhandlingsplanering. Dokumentation inkluderar oftast referenshistorier (Töytäri 2015). Verktyg kan inkludera mallar för uträkning av värde eller checklistor (Storbacka, 2011; Töytäri et al., 2011). Förändringen av den industriella försäljningsmodellen mot proaktiv värdebaserad försäljning kräver att organisationer skapar nya förmågor (Teece et al. 1997) för att hjälpa omvandlingen av försäljningsfunktionen i enlighet med det nya försäljningslandskapet. Kostnaden för den värdebaserade försäljningen ökar på grund av längre försäljningscykler, kundanalys och gruppbaserad försäljning (Töytäri 2015).

Ekonomiska fördelar är de direkta ekonomiska vinsterna som kan förväntas av utbytet. För köparen inkluderar de potentiella direkta ekonomiska fördelarna en ökning av intäkterna, en minskning av livscykelkostnaden för drift, en förbättrad avkastning på investerat kapital eller minskad risk med den förväntade ekonomiska avkastningen (Cornet et al. 2000; Vitasek et al. 2012). För leverantören inkluderar de direkta ekonomiska fördelarna kassaflöde, till vilket köparen bidrar med varierande lönsamhet, volym och stabilitet (Walter et al. 2001) under relationens livscykel (Venkatesan & Kumar 2004). För köparen manifesteras de funktionella fördelarna genom att anpassa lösningen med förväntningarna. Lösninganpassning minskar anpassningskostnader och förändringshanteringsinsatser och ökar den upplevda lösningens kvalitet (Walter et al.

2001). För leverantören manifesteras de funktionella fördelarna av lägre risker, lägre försäljningskostnader och snabbare försäljnings- och leveranscykler (Töytäri 2015).

2.2.1. Värdebaserad försäljning och industriföretag

Medan industriföretag differentierar sig från kostnadsdriven konkurrens genom att utöka sitt erbjudande med tjänster, lösningar och outsourcing för att undkomma risken att förbli ett tillverkande företag, dvs. produktifiering (Brady et al. 2005; Matthyssens & Vandenbempt 2008; Vandermerwe & Reda 1988), är deras förmåga att framgångsrikt och effektivt hantera värdeförsäljningsmöjligheter inte lika utvecklad (Töytäri 2015). Tidigare ledningsmetoder, färdigheter och kunskap är främst inriktade på de sista stadierna av kundens köp- och beslutsprocesser. Den befintliga metoden återspeglar moget och standardiserat utbyte av varor och tjänster, kännetecknat av köparmakt, jämförbara erbjudanden och reaktiv försäljning (Töytäri 2015).

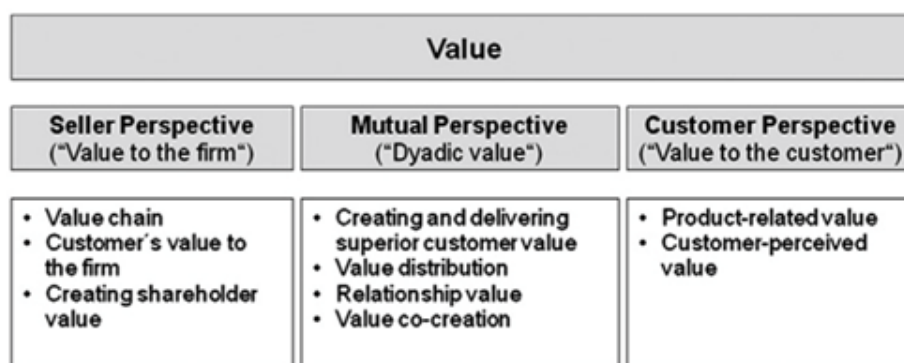
En vanlig läroboksdefinition av industriföretagens försäljningshanteringsfunktioner inkluderar element som resurshantering, territoriehantering, målsättning, coaching och prestationshantering (Töytäri 2015; Jobber & Lancaster 2006). Dessa definitioner återspeglar i stort sett en syn på försäljning som en ordertagande funktion (Storbacka et al. 2009, 2011) och medför en relativt enkel affärsprocess (Moncrief & Marshall 2005). Rådande försäljningshanteringsfunktioner och rutiner uppfyller inte mera dagens krav, som kännetecknas av längre försäljningscykler, leverantörens förmåga att påverka köpen samt erbjudanden anpassade för specifika kunder och kundsituationer (Töytäri 2015).

Produktifiering ökar köparens kraft, vilket leder till ett minskat inflytande, en lägre andel av det skapade värdet och i allmänhet mindre attraktiva affärsvillkor för leverantören (Matthyssens & Vandenbempt 2008; Ulaga 2003). Ökandet av köparens kraft gör det möjligt för köporganisationen att införa sina köp- och upphandlingsprocesser hos säljaren och utnyttja förhandlingsstyrka för att fånga en högre andel av det skapade värdet. Leverantörer bekämpar produktifiering genom produkt-, process-, (Bettencourt & Ulwick, 2008) och affärsmodellinnovationer (Nenonen & Storbacka, 2010; Teece, 2010).

2.3. Tre huvudsakliga forskningssynpunkter på värde

Terho et al.:s (2012), Slaters (1997) samt Woodruffs (1997) forskning pekar på generella överenskommelsen om att skapandet av överlägset kundvärde är nyckeln till företagets långsiktiga överlevnad och tillväxt. Särskilt inom företagsverksamhet fungerar kundvärde som en hörnsten i marknadsföringsprocessen (Terho et al. 2012; Anderson & Narus 2004). Enligt Terho et al. (2012), Grönroos (2008), Vargo och Luschs (2004) och Zeithaml (1988) hänför sig begreppet kundvärde till kundens nytta och uppoftningar, vilket inte längre stämmer helt. Därför har det nyligen utvecklats mot ett fokus på realiserat användningsvärde i kundens värdeskapande processer som bestäms av kunden. Forskning inom kundvärde har också börjat utforska de ömsesidiga aspekterna av värdesamverkan och betonar kundens aktiva roll. Framträdande från servicesynen är att värde inte skapas endast av säljaren utan skapas tillsammans av säljaren och kunden som förverkligar kundens värdeskapande processer (Terho et al. 2012; Grönroos, 2008; Vargo & Lusch, 2004).

Kundvärde är i fokus i denna forskning, då synen på ursprunget av värde för kunden har utvecklats, och därmed skapat förändringen av B2B-försäljning. Kundvärde har studerats genom tre huvudsakliga perspektiv, där det första är försäljarens perspektiv, det andra är kundperspektivet och det sista är det gemensamma perspektivet. Se figur 3. (Terho et al. 2012)



Figur 3. Värde. (Terho et al. 2012, s. 175)

Försäljarens perspektiv fokuserar på företagets interna aktiviteter. Forskningen inom detta har fokuserat på hur företagen kan skapa, öka och fånga värde i strävan efter att maximera sina aktiviteters ekonomiska värde. Forskning inom försäljarens perspektiv inkluderar företagets värdekedja, kundens värde för företaget och skapande av värde till aktieägarna. Försäljarens perspektiv anses vara det perspektivet som värdebaserad försäljning härstammar från, grunden till det nya synsättet av kundvärde. (Terho et al. 2012)

Det andra perspektivet på värde är kundperspektivet. Här fokuserar forskning på värdet som kunden får av marknadsutbyten, som t.ex. produktrelaterat värde och kundupplevt värde. Detta perspektiv bygger på antagandet att alla kunder inte är skapade lika och deras värde till ett företag skiljer sig åt mellan olika kundsegment. (Terho et al. 2012)

Det tredje perspektivet på värde är det gemensamma perspektivet, som integrerar de båda föregående perspektiven, alltså försäljarens- och kundperspektivet. Forskning om det gemensamma perspektivet fokuserar på skapandet och levereringen av överlägset kundvärde, värdefördelning, värde av förhållande samt gemensamt värdeskapande. (Terho et al. 2012)

Terho et al. (2012), Kohli och Jaworskis (1990) samt Narver och Slaters (1990) påpekar att forskning om överlägset kundvärdesskapande och leverans hävdar att företagets framgång baserar sig på företagets förmåga att levererar sina kunder det som är av värde till dem. Det gemensamma perspektivet baserar sig på att värde inte är grundat i tillverkningsföretagets slutliga resultat, alltså till exempel produkten och hur den är tillverkad och dess handelsvärde. Det gemensamma perspektivet baserar sig på att värde framträder genom kundens konsumtion inom deras värdeskapande processer, alltså användningsvärde (Terhot et al. 2012; Ballantyne et al. (2011); Grönroos, 2008; Payne, Storbacka, & Frow, 2008; Vargo & Lusch, 2004).

För denna studie är det gemensamma perspektivet och kundperspektivet centrala. Gemensamt skapat värde genom externt perspektiv på kundvärde fungerar som basen för värdebaserad försäljning. Teorin om värdebaserad försäljning preciserar sig då på värdet som försäljningsföretaget kan skapa tillsammans med kundföretaget, till skillnad från värdet som försäljningsföretaget kan skapa internt. Teorin om värdebaserad försäljning argumenterar således att värdet skapas då kundföretaget och

försäljningsföretaget samarbetar för att hitta maximala nyttan som säljaren kan erbjuda till en specifik köpare, då alla köpare och deras behov inte är lika. Detta skiljer sig grovt från försäljarens perspektiv, där de interna aktiviteterna, som till exempel god logistik eller produktens egenskaper, fungerar som värdeskapande element, utan desto större konsultation av möjliga kunder.

2.4. Värdebaserade försäljningens dimensioner

Intressant nog är teorin om värdebaserad försäljning enligt Terho et al. (2012) och Franke och Parks (2006) i stark kontrast med empiriska resultat, där en nyligen publicerad kvalitativ studie konstaterade att endast 9 % av försäljarna använder sig av adaptiv och kundorienterad försäljning i sitt arbete. Terho et al. (2012) har dock grundligt forskat företag som använder sig av värdebaserade försäljnings, och konstruerat dimensioner som fungerar som praktisk bas för värdebaserad försäljning.

Utifrån sina fördjupade intervjuer med försäljningschefer i olika branscher, har Terho et al. (2012) identifierat och framställt tre framträdande dimensioner av värdebaserad försäljning. Dessa är 1) förstå kundens verksamhetsmodell, 2) utformning av värdepropositionen och 3) kommunikering av kundvärde. Dessa dimensioner på försäljningsarbetet fokuserar på gemensam orientering och fokus på erbjudandets potentiella värde i användning för kundens affärsresultat (Terho et al. 2012).

2.4.1. Förstå kundens verksamhetsmodell

Enligt forskningen av värdebaserad försäljning har det bevisats att värdebaserad försäljning går utöver att presentera fördelarna med ett erbjudande till kunden. Centrala aspekten av värdebaserad försäljningsbeteende är ansträngningar för att förstå kundens verksamhet och tillhörande möjligheter till värdeskapande, proaktiv utformning av värdepropositioner som är materiella från kundens synvinkel och kommunikering av värdepotentialen till kunden. För att uppnå detta, krävs det tvåvägsorientering där både säljaren och kunden är aktiva deltagare. Försäljaren behöver en viss nivå av samarbete av kunden för att nå en djupare förståelse av deras verksamhetsmål, hur kundens

inkomster föds, en förståelse av kundens kunder och t.ex. kundens inkomstlogik, som alla är förknippade till kundens affärsmodellkoncept. En förståelse av kundens affärsmodell är avgörande eftersom det möjliggör en försäljningsstrategi som syftar till proaktivt värdeskapande för kundens verksamhet. Detta betyder att försäljaren bör gå utöver kundens formulerade behov för att nå kundvärde. Från kundperspektivet, reflekterar denna proaktiva inriktning en säljares värdeföreningsroll som kräver kunddeltagande och det att kunden är redo att köpa en tjänst istället för förutbestämda resurser. Därför strävar värdeorienterade försäljare att aktivt identifiera och skapa erbjudanden som har stor potential att påverka kundens resultat. (Terho et al. 2012)

2.4.2. Utformning av värdepropositionen

Enligt Terho et al. (2012) indikerar forskningen att kvantifieringsinsatser är en viktig aspekt av att skapa en värdeproposition. Säljaren kan basera sina kundvärdeskvantifieringsinsatser på olika metoder som till exempel kundspecifika värdeberäkningar, värdestudier, simuleringar, avkastning på investeringsstudier, livscykelberäkningar och kunskap om det värde som skapats för referenskunder. En effektiv värdeproposition ska inte utformas av säljaren ensam utan kräver åtminstone viss ömsesidighet och deltagande från kunden såsom dialog, kundspecifika data och andra kundinsatser. Även om säljaren inte exakt kan kvantifiera värdet på sitt erbjudande, bör det ändå synliggöras hur stort värdet av erbjudandet är för kunden. Den forskningen Terho et al. (2012) utförde betonade att detta kan vara viktigare än att försöka citera de mest exakta siffrorna av erbjudandet.

2.4.3. Kommunikering av värde

Enligt Terho et al. (2012) är den mest framträdande aspekten av försäljningskommunikationen den trovärdiga demonstrationen av erbjudandets bidrag till kundens affärsresultat. Värdebaserad försäljning bör ge övertygande bevis för sina värdekrav. Försäljningskommunikationen bör baseras på öppenhet, öppen dialog och förtroende, eftersom de är väsentliga ingredienser för att demonstrera den långsiktiga

inriktningen på försäljning (Terho et al. 2012; Crosby et al., 1990; Jolson, 1997; Weitz & Bradford, 1999) och trovärdigheten hos de framlagda argumenten. Värdebaserad försäljning betonar att aktiv trovärdig kommunikation minskar den risk som kunden kan uppleva. Enligt forskarna inom ämnet identifieras två allmänt använda strategier för riskminskning i värdekommunikation. Den första är användning av referenser för att bevisa en historia av tidigare framgångar och bevis på säljarens vilja och förmåga att leverera överlägset värde (Terho et al. 2012; Jalkala & Salminen, 2010; Salminen & Möller, 2006). Den andra är garantier, där de företag som använder sig av värdebaserad försäljning betonade att garantier signalerar deras trovärdiga åtagande att leverera överlägset värde. Bärandet av en del av kundens risker betraktades ofta som en nackdel av värdebaserad försäljning. Kommunikering av värde inom värdebaserad försäljning är alltså den grad till vilken en säljare fokuserar på att övertyga kunder om att det förslagna erbjudandet skulle påverka deras verksamhetsresultat (Terho et al. 2012).

2.5. Relationens värde

Förutom de ekonomiska och funktionella fördelarna, har relationen mellan företag egna dimensioner av värde, vilket kan göra olika relationer mera attraktiva än de andra. För en köpare kan leverantören bidra med sig lärande, färdigheter och kapaciteter för att förbättra den interna effektiviteten, miljöanpassning (March 1991), riskundvikande (Hunter et al. 2004), innovation, effektivitet i samarbete, sociala förbindelser och förtroende, kulturell färdighet (Wilson & Jantrania 1994) och motivation (Ritter & Walter 2012). Förhållandet kan också ha negativa konsekvenser, såsom försämring av den egna kapaciteten, motvilja mot att anamma synpunkter, begränsad integrationskapacitet och risk för försämring av konkurrensfördelar genom kunskapsläckage (Ritter & Walter 2012). Förhållandet kan också möjliggöra indirekta fördelar på grund av förbättrad trovärdighet eller inkludering i ett prestigefyllt samhälle och strategiska nätverk (Kothandaraman & Wilson 2001). Indirekta relationsfördelar är de som gör förhållandet attraktivt utöver omedelbara ekonomiska eller funktionella fördelar och bidrar till att säkerställa långsiktig överlevnad och lönsamhet. De positiva konsekvenserna av ett förhållande som beskrivits ovan gäller också för leverantören. Dessutom kan vissa relationer utnyttja leverantörens kärnfunktioner mera än de andra

(Prahalad & Hamel 1990). Skapande av värde beror på leverantörens förmåga att leverera hög prestanda på de fördelar som är viktiga för kunden (Kothandaraman & Wilson 2001). Ytterligare indirekta fördelar för leverantören inkluderar ökad trovärdighet, tillägg av en ansedd referenskund som underlättar åtkomst till nya marknader och kunder (Ritter & Watler 2012) med tillväxtpotential och kortare tid till marknaden (Wilson & Jantrania 1994). Slutligen gynnar också inkludering i strategiska nätverk leverantören (Töytäri 2015).

2.5.1. Validering av värde

Att förstå och påverka köparens subjektiva utvärdering av fördelarna som de tar emot av säljaren är en ytterst viktig förmåga för ett värdoförsäljande företag (Töytäri 2015). Ett viktigt mål med metoden att sälja värdet är att påverka utvärderingen genom att tillhandahålla övertygande bevis och bevis på värde i linje med beslutsfattarens affärsmål (Anderson et al. 2007). Genom att analysera kundens mål, processer och aktiviteter skapas en förmåga att identifiera möjligheter för samskapande av värde (Töytäri 2015). Kartläggning av nyckelaktiviteter (Bettencourt & Ulwick 2008) och forskning om värde för kunden (Anderson et al. 2006) utgör ett ramverk för en sådan analys. Baserat på värdeforskningen kan man utforma kundsegmentspecifika värdoförslag (Ballantyne et al. 2011; Storbacka 2011; Terho et al., 2012), som sedan kan användas för värdekvantifiering i fortsättningen inom samma segment (Storbacka, 2011). Värdekvantifiering är ett effektivt tillvägagångssätt för att påverka kundens utvärdering av värde (Töytäri 2015). Påverkande tillvägagångssätt inkluderar att förbereda och presentera referensfallshistoria, presentera kvantifierade referenshistorier, utföra värdekvantifiering med den nya målkunden (Anderson et al. 2007) och verifiering av det värde som skapades under samarbetsprocessen vid en senare tid (Storbacka 2011).

2.5.2. Relationsprocessen

Beviset på värde bedöms av ett litet kluster av beslutsfattare (Johnston & Lewin 1996). För att förstå och påverka beslutsfattandet och skilja sig från alternativen med kraftfulla relationer, måste säljaren fördjupa de befintliga förhållandena och utvidga antalet relationer. Detta för att idealt täcka hela klustret av beslutsfattare (Bonoma 2006), med försiktig beaktande av dess kostnad och marginella fördel av att göra det. Att utvärdera bredden i relationerna samt djupet och kraften i enskilda relationer i de olika stadierna i möjlighetshanteringsprocessen är en nyckeluppgift i själva relationshanteringsprocessen (Töytäri 2015).

Figur 4 visar Töytäris (2015) exempel på en ram för möjlighetsbedömning. I figuren presenteras processen för möjlighetshantering som en stadie-modell. De flesta av Töytäris (2015) fallföretag tillämpar stadie-modellen för möjlighetsplanering, där möjligheter är kvalificerade mot givna kriterier i varje processteg för att prioritera och motivera beslut om resursallokering.

Stage	Example evaluation questions
Right customer	How good is the match with our customer selection criteria? What is their supplier management approach and how are we positioned? (What is their buying history?)
Incentive to act	How compelling is their reason to buy? Is there a deadline for a decision? Is the buying center in agreement on the incentive to act? How powerful is the person who wants to act? Can we provide evidence of value?
Solution fit	Have we been able to influence the solution vision? How good is the match between our solution and the solution vision? Who is the competition and how do they compare to solution vision? Can we quantify solution value? How is our solution connecting the business goals of the buying center? Does our solution have unique differentiators connecting to the business goals of the buying center?
Relationships	Who belongs to the buying center associated with this opportunity? What is our relationship to every member of the buying center? Do we know their individual business goals? How is our relationship positioned against competition?
Control	Can we agree on a shared plan to proceed? Whose plan is it? Can we compete? (Do we have the resources and skills to meet the customer's requirements and timetable as laid out in the shared plan?)
Value	What is the short-term and long-term economic value of the opportunity (profitability, deal size, and lifecycle revenue)? How strong is our bargaining position?
Risks	What are the risks for profitability (bargaining position to capture value, cost of sales, cost of modifications, cost of delay, cost of delivery)? What are the relationship-related risks (reputation, IPR)?

Table V.
A generic sample opportunity assessment template

Figur 4. Stadie-modellen för möjlighetsplanering. Töytäri (2015) S. 269

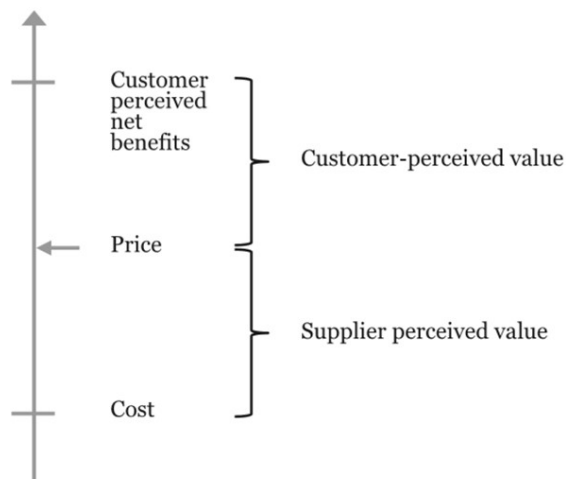
2.6. Värdebaserad prissättning

Till näst redogörs för värdebaserade prissättningens olika dimensioner. Dimensionerna består av operationellt värde, strategiskt värde, socialt värde, symboliskt värde, värdebaserad prissättning, barriärer för värdebaserad prissättning och värdekvantifiering.

Enligt forskning inom B2B-marknadsföring är prissättning ytterst viktigt för varje företags lönsamhet och långsiktiga överlevnad (Lancioni 2005). Därför strävar flera företag efter att förnya sina affärsmodeller genom att öka antalet värdeskapande aktiviteter i sina erbjudandepportföljer. Denna förnyelse påverkar grundligt företagets kundinriktning och betonar kundupplevt värde som bas för deras affärsstrategi (Töytäri et al. 2015). Tidigare forskning tyder på att även om kundupplevt värde i allmänhet erkänns som en nödvändig bas för affärsstrategin, är det ensamt inte tillräckligt för att fånga värde (Bowman & Ambrosini 2000). När flera företag antar värdebaserade affärsstrategier krävs det en bättre förståelse av beståndsdelarna i en prissättningsstrategi för att stödja värdeskapande (Monroe 2002).

2.6.1. Olika dimensioner av värdebaserad prissättning

Enligt Töytäri et al. (2015) är kundupplevt värde skillnaden mellan upplevda mottagna förmåner och upplevda uppoffringar som en kund gör. Både fördelar och uppoffringar är multidimensionella begrepp som kombinerar operativa, strategiska, sociala och symboliska värden. Se figur 5, en illustration på värdebaserad prissättning, där pris står i relation med kundens upplevda värde och leverantröskostnader (Kortge & Okonkwo 1993; Forbis & Mehta 1981). Observera att ekonomiska indikatorer inte hör till dimensionerna av kundvärdet (Töytäri et al. 2015). Istället fokuserar ekonomiska åtgärder på resultatet av kundvärdebaserade tillvägagångssätt när det gäller driftsprestanda eller framtidsorienterade förändringar (March & Sutton 1997).



Figur 5. Pris i relation med kundens upplevda värde och leverantörskostnader (Töytäri et al. 2015, s. 55)

2.6.2. Operationellt värde

Enligt Töytäri et al. (2015) hänför sig den operativa dimensionen av värde till ett företags operativa prestanda och påverkar processer inom organisationen och vid organisationsgränserna, alltså gentemot kunder och partners. Operativt värde resulterar i lägre driftskostnader eller högre produktionsvärde, eller båda. Operativt värde manifesteras som förbättrade processer, förbättrad processintegration och högre värde på erbjudande. Processer förbättras genom bättre förmågor som t.ex. resurseffektivitet och förbättringar av inmatnings processer. Leverantörer bidrar direkt till operationella värde med förbättrade produkter och komponenter (Ulaga & Eggert 2005). Därpå bidrar leverantörer med funktioner för ändamålen, överensstämmelse, prestanda och pålitlighet (Ulaga & Eggert 2005), produktfunktioner och enkel hantering (Ritter & Walter 2012).

2.6.3. Strategiskt värde

Enligt Töytäri et al. (2015) avser den strategiska dimensionen av värde organisatorisk förändring och överlevnad. Strategiskt värde innebär att utnyttja befintliga förmågor eller utveckling av nya förmågor genom inläring, kunskap (Ulaga & Eggert 2005) och innovation. Både utveckling av nya förmågor och absorbering av dem från den yttre

miljön stöder innovation för framtiden. Organisatoriskt lärande i interorganisatoriska relationer kan ha långsiktiga och strategiska fördelar genom förvärv av kompetens och förmågor som förbättrar miljöanpassningen (March 1991).

2.6.4. Socialt värde

Deltagande i en leverantörsrelation eller ett nätverk kan påverka kundens externa status i ett bredare affärsnätverk genom att inkluderas i ett högstatusnätverk, prestigefyllt gemenskap eller strategisk allians (Kothandaraman & Wilson, 2001). Deltagande i relationer eller nätverk kan till exempel förbättra företagets legitimitet (Suchman 1995). Andra potentiella fördelar inkluderar lägre kostnader för förvärv av nya kunder och förbättrad behållning av befintliga kunder genom förbättrat marknadstillträde (Ritter & Walter 2012), samt referensvärde (Töytäri et al. 2015). De bredare nätverksrelaterade sociala och strukturella bindningarna (Wilson & Jantrania 1994) stöder lärande och innovation genom att tillhandahålla tillgång till information (Ritter & Walter 2012).

2.6.5. Symboliskt värde

Enligt Töytäri et al. (2015) kan varor, affärsrelationer och nätverk skapa symboliskt värde. Symboliskt värde manifesteras som den interna motivationsstoltheten och arbetstillfredsställelsen. Det kan till och med bidra till ökad produktivitet, förbättrad kvarhållning av arbetskraften och total prestanda för arbetskraften (Ritter & Walter 2012). Forskning i kulturens sociologi antyder att varor och relationer har ett symboliskt värde i den utsträckning att de ger användarna ett utlopp för att uttrycka individuell identitet och ger en möjlighet att signalera social status (Ravasi & Rindova 2008).

2.6.6. Värdebaserad prissättning

Enligt Hinterhuber (2008a) använder värdebaserad prissättning leverantörskostnader, rådande marknadspriser eller kundvärde som prisreferens. Hinterhuber (2008b)

definierar värdebaserad prissättning baserat på det värde som en produkt eller tjänst levererar till ett förutbestämt segment av kunder som den viktigaste faktorn för att sätta priser. Som en prispreferens är kundupplevt värde ett rörligt mål. Det sammanhangsspecifika ämnet och den dynamiska karaktären av värde leder till olika värderingar av värden i olika affärssituationer och vid olika tidpunkter. Kundens uppfattning om värde betecknas som önskat kundvärde (Flint et al., 2002). Önskat kundvärde beskriver kundens värdeuppfattning och omfattning, vad de önskade värdens sluttillstånd är och vilka värddimensioner som ingår i kundens uppfattning om värde. Dessa uppfattningar är subjektiva, avvikande och svåra att förutsäga (Töytäri et al. 2015). Därför kan värdebaserad prissättning vara svårt att genomföra. Tidigare forskning identifierar vissa barriärer för värdebaseradprissättning, där kommunikation, segmentering, hantering av säljkåren och delaktigt stöd från toppledningen kan fungera som hinder för att genomföra värdebaserad prissättning (Hinterhuber 2008a).

2.6.7. Hinder för värdebaserad prissättning

För att förstå hindren för värdebaserad prissättning, bör processen för prissättningen definieras. Enligt Töytäri et al. (2015) består värdebaserad prissättning av tre steg, 1) identifiera och influera kundens önskade värde, 2) influera kundens upplevda värde och 3) fånga en andel av det skapade värdet i gengäld. I och med att värdebaserad prissättning är mer komplicerat än traditionella sättet att prissätta en vara eller service, är det viktigt att förstå de olika aspekter som kan ställa till med problem. Efter en genomgång av dessa hinder presenteras prissättningen konkret.

Enligt Töytäri et al. (2015) har industriföretag byggt styrelsestrukturer, övertygelsesystem, regler för tillhörighet och normer, som styr och begränsar köparens uppmärksamhet, köp och upphandling. Denna institutionaliserade logik förekom under olika marknadsförhållanden och tjänar troligen inte intressena för värdemaximering i nätverksbaserade, relationella utbyten idag. Som Töytäri et al.:s (2015) forskningsobjekt påpekade om sina kunder: Deras uppfattning om totala ägandekostnader inkluderar artikelpris och leveranskostnader. Detta illustrerar hindret hur köparen kan ha motstridiga uppfattningar om värde (Töytäri et al. 2015).

Medan värdebaserade affärsrelationer verkar fungera som en vinn-vinn-modell för utbytessituationer, finns det en grov industriell kultur som favoriserar aggressivt köpande med fokus på det ursprungliga transaktionspriset. Denna konservativa kultur är djupt förankrad i upphandlingsinstitutioner, regler, normer och organisatorisk tröghet som motstånd mot att anta de värdebaserade metoderna (Töytäri et al. 2015).

De identifierade orsakerna för att avvika från önskad värdeuppfattning inkluderar: 1) köparens önskade värdeuppfattningar bestäms av de föråldrade industriella övertygelserna, som bygger på transaktionsbaserade leverantörsrelationer och standardiserade handelsutbyten, 2) den organisatoriska styrningsprocessen fördelar incitament vilka styr köpare mot suboptimala mål, 3) det finns en målkonflikt mellan enskilda beslutsfattare i företaget och organisationen överlag (Töytäri et al. 2015).

Enligt Töytäri et al. (2015) är det sista hindret för värdebaserad prissättning problem med inflytande på värdeuppfattning. För en framgångsrik tillämpning av värdebaserad prissättning är det nödvändigt att kunna påverka önskade värdeuppfattningar. Bland industriföretag visar det sig att de väljer leverantören utifrån det ursprungliga inköpspriset, vilket inte gynnar leverantören som fokuserar på att optimera mer holistiska mått på företagets prestanda. Försäljaren behöver då tillgång till köparens beslutsfattare. Leverantörsrelationer som är mogna och bygger på partnerskap underlättar tillgång till inflytande (Kraljic 1983). Hindret kan också framkomma som leverantörskategorihantering, där leverantörer anses vara icke-strategiska och därmed förhindras deras åtkomst till inflytande (Töytäri et al. 2015).

2.6.8. Värdekvantifiering

När en gemensam förståelse av värde har åstadkommit mellan köpare och säljare är kvantifierbara bevis på värde kritiskt viktigt att framställa. Detta bör göras för att influera kundens värdeuppfattning och därmed etablera värdebaserad prissättning som referenspunkt (Töytäri et al. 2015; Anderson et al. 2006; Hinterhuber, 2004).

Värdekvantifiering innefattar sju huvudsakliga punkter. Första punkten är att välja ett tilltalande ekonomiskt utfall som ett sammanlagt mått på skapat värde. Fallföretagen i Töytäri et al.:s (2015) forskning kan användas som exempel, där företagen använde som

prispreferens en minskning av de totala ägandekostnaderna. Andra punkten är att välja framträdande mått på värde i kvantifieringsövningen, vilket är i linje med första steget med att uppnå en delad värdeuppfattning. Tredje punkten är att fastställa det funktionella förhållandet mellan de framträdande värdemåtten och värden. Fjärde punkten är att fastställa en baslinjes situation för varje framträdande värdedimension genom att granska den aktuella situationen. Femte punkten är att bestämma den uppnåeliga prestandanivån för varje värdedimension. Sjätte punkten är att beräkna den sammanlagda påverkan på värdemätningen (Töytäri et al. 2015; Anderson et al. 2006). Den sjunde och sista punkten är att kommunicera värde genom att involvera kunden i processen (Töytäri et al. 2015; Anderson et al. 2007). Det bör märkas att värdebaserad prissättning också kan inkludera bonusbetalningar åt säljaren när fördefinierade mål är uppnådda (Töytäri et al. 2015).

2.7. Försäljningspersonalens övergång till värdebaserad försäljning

Tillverkningsföretag som vill säkra sin position på marknaden eller förflytta sig till mera konkurrerade och allt mera produktifierade marknader, söker sig nu mera mot service baserad tillväxt (Uлага & Loveland 2013; Antioco et al. 2008; Ostrom et al. 2010; Potts 1988; Reinartz & Uлага 2008). Enligt Uлага och Lovelands (2013) och Uлага och Reinartzs (2011) forskning kan tillverkaren anskaffa specifika resurser och sedan utnyttja dem för att utveckla distinkta förmågor som ger en grund för att generera intäkter genom differentiering och kostnadsfördelar för att tillhandahålla tjänster. Dessa hybriderbjudanden har studerats och vissa framgångsfaktorer har definierats, varav en är företagets industriella försäljningsstyrka, vilket fungerar som en viktig strategisk resurs (Uлага & Loveland 2013).

Uлага & Loveland (2013) tar upp problemet med försäljningspersonalen i företagets övergång från produkt- till serviceledd tillväxt, alltså en övergång närmare värdebaserad försäljning. De poängterar att övergången medför fyra huvudsakliga problem, där första är storleken på förändringar på försäljningsorganisationsnivån som utlöses av en tjänstetransformation. Det andra är unika egenskaper av försäljning av hybriderbjudanden jämfört med industrivaror. Det tredje problemet är kopplingen mellan dessa skillnader och de försäljningsprocesser som krävs för hybridförsäljning.

Det fjärde och sista huvudsakliga problemet är potentiella individuella skillnader mellan högpresterande hybridförsäljare jämfört med säljare som fokuserar på varuförsäljning (Ulaga & Loveland 2013).

I Ulaga och Lovelands (2013) samt Reinartz och Ulagas (2008) forskning visar det sig att tillverkares försäljningsstyrka utgör ett stort hinder vid övergången mot en servicecentrisk affärsmodell. Forskning kring dessa fenomen beskriver stark motståndskraft mot förändring inom försäljningsorganisationen, så att företag upplever höga nivåer av motvillighet även efter omfattande utbildning. Värsta exemplen av detta har varit tvungna avskeda och sedan anställa ny försäljningspersonal (Ulaga & Loveland 2013).

Försäljningsmetoden för då med sig vissa hinder när företagen övergår till värdebaserad försäljning. Företagens ledare bör då avgöra hur försäljningsmetoden skiljer sig och hur försäljningspersonalen bör ändras. En utgångspunkt för avgörandet är försäljningspersonalens individuella skillnader, som till exempel intelligens och personlighetsdrag, men mera av detta nedan. I den varu-centrerade modellen, bör säljaren arbeta för att möta kundernas förväntningar baserat på kundens angivna behov, vilket oftast betyder att kunden driver processen genom att utfärda förfrågningar om offerter och genom att inleda konkurrerande budprocesser. Detta skiljer sig från servicecentrerade modellen, hybridmodellen, där försäljaren möter dåligt definierade kundspecifikationer och måste arbeta med kunden för att klargöra flummet relaterat till vad kunden behöver och hur de kan kombinera varor och tjänster för att lösa deras problem. Skillnaden mellan den varu-centrerade och service-centrerade modellen kan ses i figur 6 (Ulaga & Loveland, 2013; Reinartz & Ulaga 2008; Ulaga & Reinartz, 2011). Deesutom är komplexiteten av försäljarens nätverk bredare i den servicecentrerade modellen jämfört med varu-centrerade modellen. I den varu-centrerade modellen är försäljaren i kontakt med en mer snävt definierad uppsättning av intressenter i kundorganisationen, t.ex. med inköpsavdelningen, upprätthållning- eller utrustningsoperatören. I den service-centrerade modellen, är försäljaren tvungen att interagera med ett bredare nätverk av intressenter för att leverera kundorienterade erbjudanden (Ulaga & Loveland, 2013; citerad i Hutt & Walker, 2006; Sheth & Sharma, 2008).

Comparison of industrial goods vs. hybrid offerings sales.

Key aspects	Goods-centric sales	Hybrid offering sales	Key proficiencies (hybrid offerings)
Underlying tenet	Persuasion model	Co-creation model	Ability to gain deep understanding of customer's business model
Requirement definition	Meet/exceed customer-initiated, goods-centric specifications	Fuzzy front-end of hybrid offering specifications	Ability to manage client expectations (adroitly say "no" instead of getting to "yes")
Network complexity	Limited number of stakeholders	Multiple stakeholders in customer and vendor organization	Ability to develop strong networking skills in both customer and vendor organizations
Outcome orientation	Focus on deal closing (hunter perspective)	Focus on share growth and contract renewal (farmer perspective)	Ability to make tangible the intangible and to practice value selling

Figur 6. Jämförelse mellan industrivaror och hybrid försäljningserbjudande (Ulaga & Loveland 2013, s. 118)

Vid övergång från varu-centrerad till service-centrerad försäljning har försäljarens arbetsuppgift ändrat. Således har personlighetsdragpreferenserna för posten också utvecklats. Ulaga och Loveland (2013) forskade dessa personlighetsdrag, genom att ha två utomstående psykologer i samarbete med en författare av forskningen bygga upp en lista av personlighetsdrag som skulle användas för att studera försäljare inom värdebaserad försäljning. Listan gavs sedan till erfarna personer inom värdebaserad försäljning som skulle rangordna de viktigaste personlighetsdragen för försäljningsarbetet. Från förfrågningsen framkom klart fem viktigaste personlighetsdrag för värdebaserade försäljningsarbetet. Dessa tas upp till näst i hänsyn med hur det har ändrats. Från figur 7 kan man se listan på personlighetsdragen och deras definitioner (Ulaga & Loveland, 2013).

Viktigaste personlighetsdraget för hybridförsäljning är inlärningsorientering. Inlärningsorientering ansågs viktigt eftersom hybridförsäljning kräver långsamt tillvägagångsätt, då första mötet med kunden främst fokuserar på att lära sig om kundens verksamhet, istället för att direkt försöka på försäljning. Försäljningsprocessen blir då mera en lärande upplevelse. Detta skiljer sig från varu-orienterad försäljning där försäljarna var kunniga i att kombinera rätt produkt med rätt kund på ett effektivt sätt. Den nya långsamma stilen, som kräver en ny inställning för inläring, kan då fungera som ett hinder vid övergången till den nya försäljningsstilen (Ulaga & Loveland, 2013).

Det andra viktigaste personlighetsdraget för hybridförsäljning är kundtjänstorientering. Effektiva varuförsäljare tenderar att fokusera på att söka nya kunder snarare än att försöka bygga inkrementella existerande relationer. Varuförsäljaren fungerar mera som en jägare efter byte, jämfört med hybridförsäljare som bör fokusera på att bygga djupare

kundrelationer och djupare förståelse av kundens behov. Försäljare som är effektiva på att få kunder snabbt in och lika snabbt ut ur processen, är då nödvändigtvis inte lika effektiva på att förstå kundens behov och arbeta för en djupare kundrelation (Uлага & Loveland, 2013).

Det tredje viktigaste personlighetsdraget för hybridförsäljning är inneboende motivation. Varifrån försäljarens motivation härstammar kan då avgöra om personen är lämplig för arbetet. Varuförsäljaren är ofta motiverade av tävling, alltså att vinna över t.ex. sin kollega, t.ex. i form av vem som får mest kunder in under denna månad. Denna typ av motivation motverkar värdebaserad försäljning, eftersom den är långsammare i takt och kräver längre fokus på enskilda kunder. Hybridförsäljare motiveras av att lära sig mera om kunden, dess problem och dess mål. Försäljare som blir motiverade av inläring tenderar ge mera tid och intresse för att förbättra sina kunskaper, vilket gör dem lämpligare för den nya försäljningsmetoden (Uлага & Loveland, 2013).

Den fjärde viktigaste personlighetsdraget för hybridförsäljning är allmän intelligens. Allmän intelligens är en av de största indikatorerna för arbetsprestanda i alla yrken, men detta korrelerar inte i varuförsäljningsarbete. Cheferna i hybridförsäljning har dock rapporterat att den nya försäljningsmetoden är mera krävande intellektuellt. De betonade att inlärningsorientering som personlighetsdrag är viktigt men att en önskan av att lära sig är inte tillräckligt (Uлага & Loveland, 2013; citerad i Vinchur et al. 1998; Hunter and Hunter, 1984).

Det femte viktigaste personlighetsdraget för hybrid-försäljning är emotionell stabilitet. Färdigheten att tolerera risk och osäkerhet betonades vara högre hos hybridförsäljare än hos varuförsäljare. Varuförsäljaren kan snabbare röra sig från en möjlig kund till en annan, utan att behöva ta personligen för mycket på sig om någon av möjliga kunderna backade ut. Hybridförsäljaren måste gå igenom längre processer där relationerna blir djupare och mängden relationer med olika intressenter högre, vilket leder till en mera personlig relation mellan kunden och försäljaren. Om försäljaren inte är emotionellt stabil kommer hen inte att kunna ta dessa baksteg i relationer, och därmed kan svårigheter med att anpassa sig till den nya försäljningsmetoden förekomma (Uлага & Loveland, 2013).

Individual difference variables mentioned in-depth interviews.

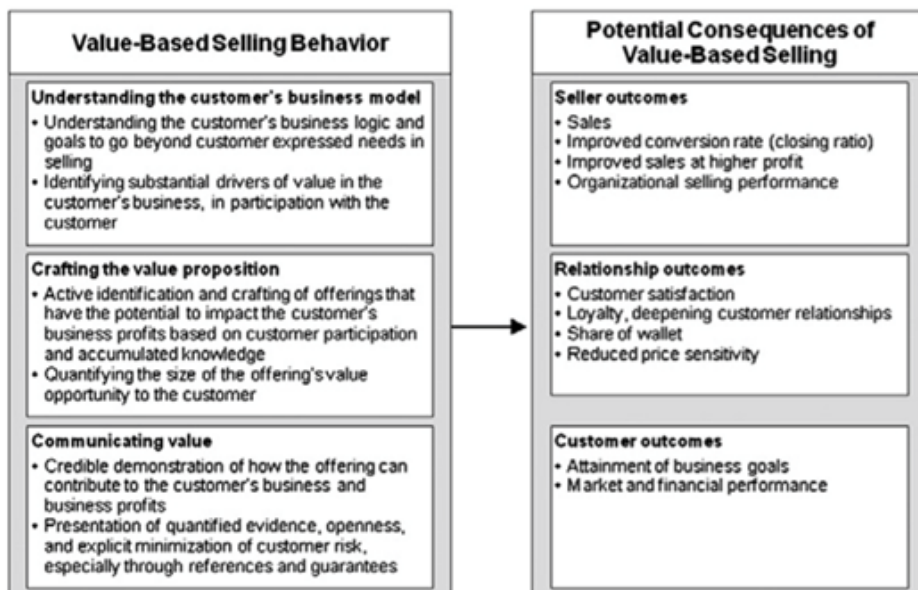
Trait	Definition	Count
Learning orientation	Inclination to learn new materials and find answers to questions on one's own; working to continuously improve	26
Customer service orientation	Striving to provide responsive, personalized, quality service to customers; putting the customer first	25
Intrinsic motivation	Motivated by the enjoyable features of the task itself, belief that skills are malleable and can be improved	23
General intelligence	Ability to reason and think abstractly; related to verbal ability, learning capacity, and breadth of interests	19
Emotional stability	Overall level of adjustment and emotional resilience; ability to work well with job pressure and stress.	16
Teamwork orientation	Propensity to work as part of a team; cooperative and participative in group projects.	11
Introversion	Tendency to be more reflective, introspective, and attentive to others.	9
Visionary thinking	Inclined toward a global, intuitive, big-picture thinking style, rather than a practical, detail-oriented, style.	8
Nurturance	Inclination to use personal warmth to help others, a need to help others and attend to their needs	3
Openness	Prone to seek out and engage in new ideas, procedures, techniques, and experiences, travel, cross-cultural activities	3
Perfectionism/rigid	Having an orientation to detail, focusing on a task until it has been completed at every level	2
Assertiveness	An inclination to seize the initiative, voice ideas and opinions that may not be well received by others, and confront problems directly.	1
Conscientiousness	Being reliable, dependable, trustworthy, and rule following; strives hard to honor all commitments.	1

Figur 7. Individuella skillnadsvariabler prefererade för service-centrerad försäljning (Ulaga & Loveland 2013, s. 119)

Enligt Ulaga och Loveland (2013) kan även företag i dominerande marknadspositioner med framgångsrik försäljningspersonal snubbla när de övergår mot värdebaserad försäljning. Övergången medför ändringar för försäljningspersonalen, som inte nödvändigtvis reagerar positivt. Stark ovillighet för ändring, icke-passande personlighetsdrag för det nya arbetssättet eller mera krävande arbetsansvar med bredare intressenätverk är typiska hinder som företagens chefer bör överkomma då företagen övergår till service-centrerad försäljning (Ulaga & Loveland 2013).

2.8. Följder av värdebaserad försäljning

Terho et al.:s (2012) forskning identifierade tre generella typer av följder av värdebaserad försäljning. Följderna är försäljare relaterade-, relationsrelaterade- och kundrelaterade följder, som kan ses på både individuell och organisatorisk nivå (Schwepker, 2003). Dessa är presenterade i figur 8.



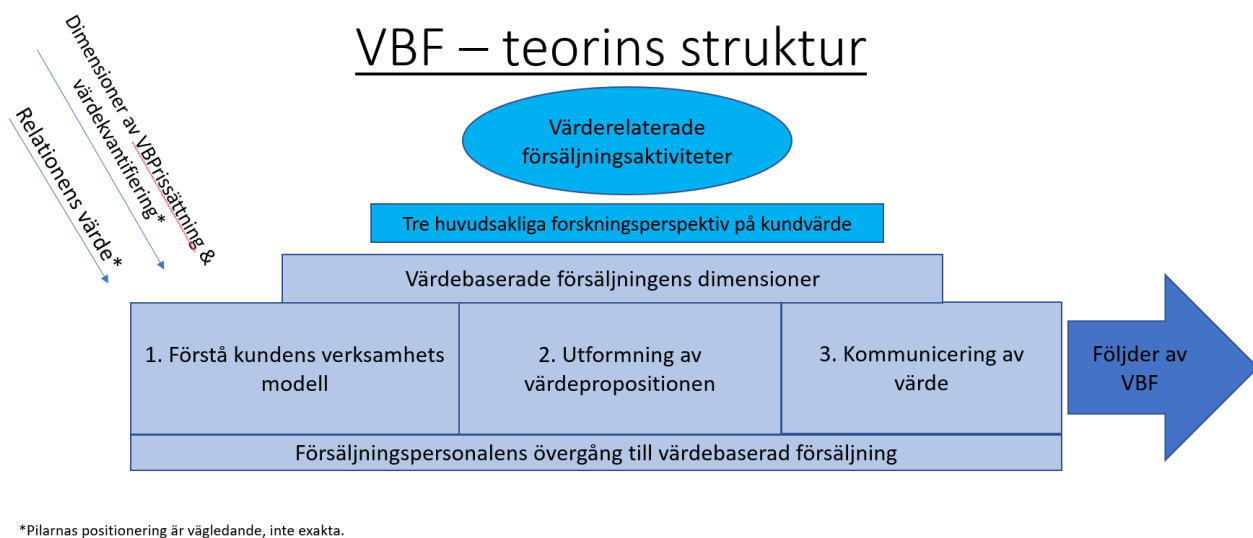
Figur 8. Konceptualisering av värdebaserad försäljning och dess potentiella följder. (Terho et al. 2012, s. 182)

Försäljare relaterade följder av värdebaserad försäljning kan potentiellt anses vara flera olika aspekter av försäljarens prestanda. Prestandan kan mätas i sålda varor, försäljarens skapade intäkter, konverteringsfrekvens eller försäljning med högre vinst. Värdebaserad försäljning kan då avsevärt hjälpa kunden att fatta ett köpbeslut, vilket leder till högre prestanda av försäljaren. Dessutom kan värdebaserad försäljning länkas till försäljning av långvariga företagsinvesteringar, istället för kortvariga kostnadseffektiva köp. Då försäljaren lyckas hitta potentiella värdeskapande lösningar, investerar kunden troligtvis mera då denna tror på lösningens potential och på dess påverkan på verksamheten. (Terho et al. 2012)

Relationsrelaterade följder av värdebaserad försäljning kan potentiellt anses vara högre kund tillfredsställelse, högre lojalitet i en form av djupare kundrelation och reducerad priskänslighet. Detta är en följd av aktiv identifikation och utformning av erbjudande samt kvantifierad storlek och potential av erbjudandet, vilket har potentialen att påverka på kundens affärsvinst. (Terho et al. 2012)

Kundrelaterade följder av värdebaserad försäljning kan potentiellt anses vara underlättning av värdeskapandet hos egna kunder och därmed hjälpa dem att bättre nå sina affärs mål och affärsresultat. (Terho et al. 2012)

2.9. Sammanfattning av teori



Figur 9. Översikt av avhandlingens teoridel och dess struktur.

Figur 9 fungerar som en översikt över avhandlingens teoridel samtidigt som den ger en översikt av värdebaserad försäljning som helhet. Figuren börjar med värderelaterade försäljningsaktiviteter och fortsätter med de tre huvudsakliga forskningsperspektiven på kundvärde. Värdebaserade försäljningens dimensioner är kopplade med steg 1, 2 och 3 i figuren. Därefter kan figuren läsas vågrätt, utgående från steg 1. förstå kundens verksamhetsmodell till följer av värdebaserad försäljning. Övergången till värdebaserad försäljning har en effekt på försäljningspersonalen, vilket är orsaken till att den löper igenom hela processen. För lyckad värdebaserad försäljning bör dimensionerna av den värdebaserade prissättningen, värdekvantifieringen och relationens värde identifieras, även om de inte är direkt kopplade till något specifikt steg i figuren.

Kundvärde har studerats genom tre huvudsakliga perspektiv. Perspektiven är försäljarens perspektiv, kundperspektiv och gemensamt perspektiv. Det perspektiv som är relevant för denna studie är det gemensamma perspektivet. Forskning om det

gemensamma perspektivet fokuserar på skapandet och levereringen av överlägset kundvärde, värdefördelning, värde av förhållande samt gemensamt värdeskapande. Det gemensamma perspektivet kan anses vara perspektivet för värdebaserad försäljning (Terho et al. 2012). Perspektiven är viktiga att definiera i studien både för att förstå hur tänkesättet av kundvärde har utvecklats och för att förstå hur kundvärde används i värdebaserad försäljning idag.

Det gemensamma perspektivet är också i linje med de tre framträdande dimensionerna av värdebaserad försäljning som Terho et al. (2012) framställer, vilka är 1 förstå kundens verksamhetsmodell, 2 utformning av värdepropositionen och 3 kommunikering av värde.

Dimension 1 förstå kundens verksamhetsmodell, är en central aspekt i värdebaserad försäljnings beteende. Försäljaren gör ansträngningar för att förstå kundens verksamhet och tillhörande möjligheter till värdeskapande, proaktiv utformning av värdepropositioner som är materiella från kundens synvinkel och kommunikering av värdepotentialen till kunden. För att uppnå detta, krävs det tvåvägsorientering där både säljaren och kunden är aktiva deltagare (Terho et al. 2012).

Dimension 2 utformning av värdepropositionen, innebär kvantifieringsinsatser för att skapa en värdeproposition. En effektiv värdeproposition utformas inte ensam av försäljaren, utan med åtminstone visst deltagande och ömsesidighet från kunden. Säljaren kan basera sina kundvärdeskvantifieringsinsatser på olika metoder som t.ex. kundspecifika värdeberäkningar, värdestudier, simuleringar, avkastning på investeringsstudier, livscykelberäkningar och kunskap om det värde som skapats för referenskunder (Terho et al. 2012).

Dimension 3 kommunikering av värde, beskriver den trovärdiga demonstrationen av erbjudandets bidrag till kundens affärsresultat. Värdebaserad försäljning bör ge övertygande bevis för sina värdekrav. Demonstrationen baseras på öppenhet, öppen dialog och förtroende. Aktiv och trovärdig kommunikation minskar kundens upplevda risk, speciellt om försäljaren kan presentera t.ex. kundreferenser som bevis på sin kompetens (Terho et al. 2012).

Värdebaserad försäljning och speciellt en övergång till värdebaserad försäljning har orsakat vissa problem för försäljningspersonalen. Problemen är storleken på förändringar på försäljningsorganisationsnivån som utlöses av en tjänstetransformation.

Andra är unika egenskaper av försäljning av hybriderbudanden jämfört med industrivaror. Tredje problemet är kopplingen mellan dessa skillnader och de försäljningsprocesser som krävs för hybridförsäljning. Det fjärde och sista huvudsakliga problemet är potentiella individuella skillnader mellan högpresterande hybridförsäljare jämfört med säljare som fokuserar på varuförsäljning. (Ulaga & Loveland 2013)

Relationens värde är inte endast ekonomiska och funktionella fördelar. Relationen mellan företagen har olika dimensioner av värde, vilket kan göra olika relationer mera attraktiva än de andra (Töytäri 2015).

Värdebaserad prissättning och värdekvantifiering består också av dimensioner, vilka är operationellt värde, strategiskt värde, socialt värde, symboliskt värde, värdebaserad prissättning, barriärer för värdebaserad prissättning och värdekvantifiering.

Värdebaserad prissättning kräver en förståelse och en uträkning där alla dessa dimensioner tas i hänsyn (Töytäri et al. 2015).

Värdebaserade försäljningens följder är försäljare relaterade-, relationsrelaterade- och kundrelaterade följder, som kan ses på både individuell och organisatorisk nivå (Schwepker, 2003). Potentiella följder av värdebaserad försäljning är ökad försäljning med högre vinst, förbättrad konverteringsgrad, kundnöjdhet och lojalitet och reducerad priskänslighet m.fl. (Terho et al. 2012).

3. Undersökningsmetod

I detta kapitel redogörs för undersökningsmetoden. Kapitlet inleds med en introduktion till kvalitativa undersökningen, varefter företaget som används för studiens undersökning presenteras.

3.1. Kvalitativ undersökning

Studien grundar sig på marknadsförings-, företagsmarknadsförings- och värdebaserad försäljningsteori. Teorin i sin tur bygger på syftet, alltså fungerar den som en bas för de frågor som besvaras i denna undersökning. Forskningsmetoden är vald på basis av de

tillgängliga informationskällorna som gått med på att delta i undersökningen, alltså IoT/IT-konsultföretaget och dess försäljningspersonal. IoT/IT-konsultföretaget fungerar som ett verktyg för att skapa mera information om ämnet. Metoden är kvalitativ och har parats med semi-strukturerade intervjuer för att skapa nya data.

Semi-strukturerade intervjuer är till en grad planerade diskussioner, som genererar en kombination av kvalitativa- och kvantitativa data. Kvantitativa data genereras då alla intervjuade frågas samma frågor, vilket gör svaren jämförbara. Kvalitativa data genereras då semi-strukturerade intervjuer låter diskussionen löpa både fritt kring frågorna och löpa utöver de planerade frågorna. Till skillnad från semi-strukturerade intervjuer består strukturerade intervjuer nästan enbart av ”ja” och ”nej” frågor. Å andra sidan skiljer sig semi-strukturerade intervjuer från traditionella intervjuer genom att ha en nedskrivna plan för intervjun (Guthrie 2010). För undersökningen har semi-strukturerade intervjuer valts som forskningsmetod. Semi-strukturerade intervjuer är för denna studie den främsta metoden för att skapa nya data, eftersom metoden skapar data som är både jämförbart och fördjupat i de olika intervjuades expertisområden. Fokuset i undersökningen är att få en djupare förståelse av värdebaserad försäljning hos IoT/IT-konsultföretaget och hur denna försäljningsmetod används av deras försäljare. Undersökningens intervjuer har genomförts med stöd av en intervjufrågemall. Intervjufrågemallen gör intervjuerna semi-strukturerade, alltså ett givet mönster för alla intervjuer, vilket gör intervjuerna jämförbara.

Intervjufrågemallen är baserad på den relevanta teorin. Mallen är bifogad som bilaga i slutet av denna avhandling. Intervjufrågorna fungerar som stödmaterial för intervjuaren, vilket säkerställer att diskussionerna håller en gemensam riktning. Antalet intervjufrågor är 11. Intervjufrågornas uppgift är inte att fastslå diskussionen eller styra de intervjuades åsikter. Intervjuaren har som uppgift att fördjupa diskussionen inom de olika områden som den intervjuade anser relevant och har information att dela med sig om. Intervjufrågorna fungerar mera som en checklista av saker som bör frågas, medan intervjun relativt fritt kan styras av diskussionen.

Undersökningens forskningspopulation är till en grad dikterad av IoT/IT-konsultföretagets försäljningspersonal. För undersökningen kunde en bredare population möjligen ha forskats, men det valdes att inte göras. På grund av tids- och resursmässiga orsaker har det för undersökningen valts att fokusera på ett mera selektivt

urval av intervjuade. De intervjuade är valda på basen av deras kompetens i hänsyn med undersökningens syfte. Tillsammans med IoT/IT-konsultföretagets ledningspersonal har det valts fyra personer för intervjuerna. Dessa fyra personer är alla aktiva inom försäljning hos företaget och har implementerat strategin från den nya försäljningsorganisationen i sitt arbete. En undersökningspopulation på fyra personer parat med semi-strukturerade intervjuer ger en djup förståelse av IoT/IT-konsultföretagets värdebaserade försäljning.

Intervjuerna är inspelade, varefter de har transkriberats. Ur transkriptionerna sammanfattas data för att analyseras. Analysen tar i hänsyn varje intervjuade skilt, där teorin, IoT/IT-konsultföretagets strategi och försäljarens berättelse jämförs. När alla intervjuade har analyserats, strävas det efter att hitta sammankopplingar och intressanta mönster ur intervjuerna. Sammankopplingarna hjälper att dra slutsatser för studiens syfte. Syftet med denna studie är att precisera hur man skaffar information om kundens värdeskapande faktorer och hur man kan använda sig av denna information. Analysen av enskilda data och data som helhet anses vara viktigt för att kunna dra slutsatser för studien.

3.1.1. IoT/IT-konsultföretaget

För att utöka på informationen inom ämnet värdebaserad försäljning, ska det i undersökningen studeras ett IoT/IT-konsultföretag och deras försäljningsverksamhet. Motiveringen för att studera IoT/IT-konsultföretaget är att de nyligen har förnyat sin försäljningsorganisation. Den förnyade försäljningsorganisationen medförde en ny försäljningsstrategi, som nu baserar sig på värdebaserad försäljning. En djupare undersökning i IoT/IT-konsultföretaget och deras försäljning hämtar både ett nytt perspektiv till ämnet och utökar existerande teorin. Detta uppnås genom att studera ett företag djupare och genom att förstå helheten av deras värdebaserade försäljning. Efter en grundlig studie av företagets försäljningsverksamhet analyseras resultaten och sedan jämförs de med teorin. För att tillföra ny information till ämnet, har det säkerställts att företaget och dess verksamhet är relevant till studien.

Företaget i fråga, IoT/IT-konsultföretaget, för med sig en rik synvinkel till teorin om värdebaserad försäljning. Företaget arbetar inom ingenjör- och industrisegmentet och

verksamheten grundar sig på moderna metoder. Möjligheten att studera ett modernt företag som befinner sig i ett stort och utvecklat segment bidrar med uppdaterad information om både marknadsföringens och försäljningens nuläge.

IoT/IT-konsultföretaget är en ledande expert inom modernisering och planering av fabriker, tillverknings sätt och implementering av internet av saker (IoT). Detta innebär implementering av sensorer i produktionskedjan eller t.ex. i slutliga produkter som hissar, vilka kan informera om servicekrav eller möjliga skador i förtid. Företaget arbetar också inom modernisering av arkivering, där gamla informationsbaser flyttas till nya, mera lätt tillgängliga och kloka databaser, vilket underlättar företagets informationssökning och hantering.

Företaget har år 2019 förnyat sin försäljningsorganisation och försäljningsstrategi. Den förnyade försäljningsstrategin är baserad på värdebaserad försäljning. Företaget ansåg att deras kunder bestod främst av kortvariga kundprojekt och kunder som inte hade vilja att modernisera utrustningen till den nivå som IoT/IT-konsultföretaget är kapabelt av. Försäljningen förändrades då enligt nya målen, vilka är att skapa långvariga kundrelationer där IoT/IT-konsultföretaget bär mera ansvar, även efter att den inledande implementeringen av nya teknologin var avklarad.

Den nya försäljningsstrategin fokuserar på att hitta kundvärde genom att samarbeta närmare med den potentiella kunden i ett tidigare skede av köpprocessen. Den nya försäljningsstrategin strävar också efter långvarigare kundrelationer och kundrelationer där IoT/IT-konsultföretaget bär ett större ansvar. Detta uppnås genom att proaktivt närma sig kunder och nå kunder i ett tidigt köpskede. Efter att diskussionen är öppnad med den potentiella kunden, strävar IoT/IT-konsultföretaget efter att förstå möjliga kundens verksamhet och vilka kundens värdeskapande faktorer är. Tack vare en djup förståelse av den potentiella kundens verksamhet samt en öppen dialog med kunden, kan IoT/IT-konsultföretaget formulera ett mera omfattande erbjudande, vilket för med sig mera värde på rätta ställen för kundföretaget. IoT/IT-konsultföretaget implementerade strategin för att skapa flera långvariga och mera ömsesidigt beroende kundrelationer, vilket ett djupare samarbete skapar.

IoT/IT-konsultföretaget har då nyligen genomgått en förändring i deras försäljningsstrategi, de verkar i ett stort B2B-segment i en expertposition samt har sakkunnig och utbildad försäljningspersonal. En djupare undersökning i form av

kvalitativ studie om IoT/IT-konsultföretaget ansågs då hämta en god praktisk synvinkel till teorin, och därför fungerar det som en primärkälla för denna studie inom värdebaserad försäljning.

	Intervjudatum	Titel	Region	Intervju plats	Intervju längd
Kontaktperson	18.10.2019	Marketing direktor	Finland	Helsingfors	2.5h
Informant 1	4.2.2020	Sales Director	Finland	Distans, Skype	1h
Informant 2	12.2.2020	Sales Director	Finland	Distans, Skype	1h 20min
Informant 3	17.2.2020	Sales Director	Sverige	Distans, Skype	1h 30min
Informant 4	24.2.2020	Global Sales	Finland	Helsingfors	2h

Figur 10. Information av de intervjuade.

Informanterna, se figur 10, i studien är alla väldigt erfarna inom försäljning. Informanternas arbetserfarenhet inom IoT/IT-konsultföretaget varierade från två till 10 år. Informanterna har ett stort ansvar på sina poster, alla ansvarar för olika regioner som t.ex. Försäljningen i Finland eller den övergripande försäljningsstrategin i hela företaget. Tre av fyra informanter verkar i Finland, medan en verkar i Sverige. Informanterna är således kompetenta att tala om företagets försäljning och den nya försäljningsstrategins påverkan på försäljningen. Informanterna uppges som Informant 1–4, för att bevara anonymitet.

Informant 1 är en ingenjör som verkar i företaget som försäljningsdirektör. Informanten ansvarar över affärer med större företag som är intresserade av strategiska köp. Informanten arbetar med att hitta passande kundföretag och servicelösningar som kunde stöda kundföretagets verksamhet. Informant 1 var den första intervjuade, vilket förklarar varför intervjuens längd blev kortare.

Informant 2 är en ingenjör som verkar i företaget som försäljningsdirektör. Informanten ansvarar över företagets kunskapsallokering och paketering av servicelösningar. Informanten arbetar med att formulera lösningsförslag till attraktiva helheter, som försäljarna sedan lättare kan sälja. Intervjun med informant 2 varade aningen längre än första intervjun, fast än samma intervjufrågemall användes. Detta beror främst på att intervjuaren redan fått erfarenhet med frågemallen.

Informant 3 är en ingenjör som verkar i företaget som försäljningsdirektör. Informanten verkar i Sverige och ansvarar över samma uppgifter som informant 1 och 2. Informant 3 har också deltagit i att implementera värdebaserad försäljning i Sveriges försäljningsverksamhet.

Informant 4 är en ekonom och verkar i företaget som global försäljningsdirektör. Informanten ansvarar över försäljarna i företaget. Informanten arbetar med att utbilda försäljarna, förbättra försäljarnas verksamhet, förbättra försäljningens arbetsprocesser. Dessutom arbetar informanten också med försäljning till globala kunder. Intervjun med informanten gjordes på företagets kontor, vilket förklarar varför intervjun blev den längsta.

Kontaktpersonen verkar i företaget som marknadsföringsdirektör. Kontaktpersonen ansvarar om företagets kommunikation, samt över hela företagets marknadsföring, vilket inkluderar byggande av företagets bränd till arbetstagarna och kunder. Intervjun med kontaktpersonen var snarare ett möte, där kontaktpersonen berättade om företaget, deras verksamhet, försäljning. Samtidigt planerades vem som skulle passa för undersökningens intervjuer.

Dessutom har kontaktpersonen från IoT/IT-konsultföretaget skickat informationen angående försäljningsplanen, försäljningsprocessen och försäljningsmodellen. Kontaktpersonen har per telefon beskrivit dessa olika delar och förklarat hur de används i företaget.

På grund av överenskommelse med företaget, att företagets namn och försäljarnas namn hålls anonyma, kommer direkta grafer inte att visas. Istället förklaras deras verksamhet främst i textformat.

3.2. Studiens trovärdighet

Denna studie har krävt kontakt med ett utomstående företag och dess personal. Detta betyder att vissa etiska grundregler måste fastslås, för att uppnå god etik och kvalitet samt tillit för studiens resultat. Guthrie (2010) påpekar att en undersökning bör sträva efter relevans, validitet, pålitlighet och god etik. Alla dessa aspekter har tagits i beaktan

i denna studie, vilket motiveras nedan med beskrivning av de forskningsmetoder som använts i denna studie.

3.2.1 Relevans

Guthrie (2010) beskriver relevans som hur användbar forskningens resultat är för de som berörs av forskningen. I detta fall är det IoT/IT-konsultföretaget, företag som funderar på eller använder sig av värdebaserad försäljning och andra akademiker inom ämnet som kan ha nytta av denna studie. IoT/IT-konsultföretaget får utav studien en bättre förståelse av deras nuläge inom värdebaserade försäljning, medan akademiker får en bredare förståelse av den värdebaserade försäljningens praktiska sida. I denna studie har relevans uppnåtts genom att fokusera på rätt teori och genom att anskaffa relevanta och kompetenta personer för datainsamlingen.

3.2.2 Validitet

Guthrie (2010) beskriver validitet som riktigheten av data som insamlats.

Validitetskvalitén kan variera om datainsamlaren är beroende eller oberoende av sponsororganisationerna. Validitetskvalitén har i denna studie beaktas. Undersökningen och insamlingen av data har genomförts av en oberoende part, alltså av någon som inte är anställd av IoT/IT-konsultföretaget. Dessutom har arbetet för denna studie inte motiverats av några ekonomiska skäl, varken ekonomisk vinst, stöd eller andra förmåner utlovades av företaget. Alltså har studiens validitet inte påverkats av möjlig ekonomisk vinst genom falska forskningsresultat. Datainsamlingens population är vald i samarbete med IT-konsultföretagets ledningspersonal, vilket kan ha inverkat på utfallet av resultaten. Val av datainsamlingens population har med största sannolikheten inte skadat validiteten av undersökningen, eftersom IoT/IT-konsultföretaget gynnas mest av undersökningen då datainsamlingens population motsvarar studiens krav. Frågan om riktighet av data som insamlats har tagits i beaktande i forskningen. I studien har det inkluderats en analys om både hurdan data som är insamlad och hur relevant den är till undersökningen. Den insamlade data kan anses vara giltig och går att analyseras

gentemot den existerande teorin. Detta har åstadkommit med hjälp av en god genomgång av existerande teori och tack vare kvalitén av den valda populationen för datainsamling.

3.2.3 Pålitlighet

Guthrie (2010) beskriver pålitlighet som förmågan att replikera samma resultat med samma tekniker, det vill säga att forskningens resultat är upprepbart av andra forskare. Om en forskning skulle utföras på basen av en gammal forskning, alltså samma metod samt tekniker, men resultatet vore väldigt annorlunda, kan den ursprungliga forskningens reliabilitet ifrågasättas. Reliabiliteten i denna studie grundas i aktuell teori, faktumet att undersökningen har genomförts opartiskt, en icke-vilseledande intervjufrågemall och kompetent undersökningspopulation. Att ett företaget och deras försäljningspersonal studerades medför inte direkt reliabilitetsfrågor. Både denna och vidare forskning inom ämnet bör notera att denna undersökningsundersökningspopulation endast består av ett företag och deras försäljningspersonal. Detta medför en djupare förståelse av företagets verksamhet och ger en ny synvinkel till teorin, men inte en bred synvinkel av värdebaserad försäljningsverksamhet i alla företag i alla branscher. Reliabilitet har då i denna mån uppnåtts, då samma forskning kan genomföras med olika företag och resultaten kan jämföras.

3.2.4 Etik

Guthrie (2010) beskriver god etik som standarden för professionellt beteende. Den vägleder arbetet så att forskare agerar med integritet, särskilt när forskningen kräver kontakt med utomstående personer. Bullock och Panicker (2003) anger tre grundpelare för god etik:

1. Ärlighet och rättvisa, där man bör sträva efter att upprätthålla integritet när det gäller att bedriva och rapportera forskning, att ge expertkonsultation och leverera tjänster.

2. Kompetens, vilket menar att man bör hållas inom gränserna för sin utbildnings kompetens. Alla tillämpliga regler, förordningar och förfaranden bör följas.
3. Godartad, där man bör sträva efter att inte skada någon disciplin, forskningsdeltagare, institutioner, klienter eller samhälle. (Bullock & Oanicker 2003)

Förknippat med dessa principer finns det enligt Guthrie (2010) vissa professionella standarder. Det mest relevanta för denna studie är att följa högsta möjliga tekniska standarder. Det bör försäkras att man är kompetent i sin egen studie och ger en korrekt representation av egen expertis. Standarden tillåter ingen diskriminering, exploatering eller trakasseri. Utöver detta bör intressekonflikter och deras utseende undvikas. Guthrie (2010) påpekar att forskare bör erbjuda och respektera skydd av sekretess. Forskare bör få informerat samtycke för den information och de åtgärder som inkluderas i forskningen. Dessutom påpekar Guthrie (2010) att forskare bör undvika plagiering.

Tillstånd- och lovfrågor bör också tänkas på genom hela forskningen (Guthrie 2010). Relevant för denna undersökning är informerat samtycke från deltagarna och lov för att intervjua deltagaren från deras överordnad. Informerat samtycke av deltagarna bör säkerställas innan man börjar testa eller intervjua. Här är det viktigt att säkerställa att deltagarna vet studiens syfte, att de är informerade om hur studiens resultat kommer att användas och besvara deras möjliga frågor om studien. Ifall det uppstår frågor måste deltagarnas tillstånd fås för att fortsätta, deras rätt att vägra delta måste respekteras och deras rätt att dra sig ur undersökningen när som helst måste även respekteras (Guthrie 2010).

Genom hela denna studie har det strävats efter att följa och respektera de etiska reglerna. Metoden är kvalitativ och använder sig av intervjumetoder för att skapa nytt data. Intervjuerna kräver planering och diskussion med utomstående personer, under vilka det säkerställts att alla deltagarna är ytterst medvetna om vad studien handlar om samt vad undersökningen begär av dem. Under intervjuskedet, har de intervjuade fått intervjufrågorna per e-post i förväg, för att ge dem en chans att förbereda sig och möjligen ställa frågor om studien. Under intervjuerna har de intervjuades rättigheter respekterats, de har informerats om inspelningen av intervjun, de har informerats om rätten att inte besvara frågor eller fullkomligen backa ut ur intervjun. Intervjuade har informerats om studiens ändamål och deras identitet har skyddats. Därpå har

intervjuerna sammanfattats och en rapport skickats till kontaktpersonen i företaget. Kontaktpersonen har fått en chans att gå igenom sammanfattningen och därmed säkerställa att den inte innehåller oönskad information.

Det har också strävats efter att upprätthålla högsta etiska standarden genom intervjufasen. Kompetensen är korrekt hänvisad och kompetensen är inte överskriden. Det har inte i något skede skett diskriminering eller utnyttjande av någon eller något system, i studien har det inte plagierats och den skickas till alla förväntade plagiatkontroller. Dessutom har det inte uppstått intressekonfliktsituationer, givna tystnadsplikter har upprätthållits och informerat samtycke har anskaffats vid varje steg.

3.3. Sammanfattning

Metodkapitlet redogör för vilka undersökningsmetoder som har använts i studien. Undersökningen grundas på kvalitativa metoder där ett IoT/IT-konsultföretag står i fokus. Kvalitativa undersökningen stöder sig på semi-strukturerade intervjuer där en intervjumall används för att hålla samma struktur under varje intervju. Intervjumallen är uppbyggd på basen av den teori som framställts i studien. Semi-strukturerade intervjuer valdes som metod för att det ansågs mest passande för undersökningen. En kvalitativ undersökningen med semi-strukturerade intervjuer ansågs mest passande, på grund av möjligheten att kontakta och kommunicera med företaget och deras personal samt ansågs dessa metoder skapa mest information till ämnet.

IoT/IT-konsultföretaget valdes till primär källa för datainsamling för denna studie. Företaget har nyligen förnyat sin försäljningsstrategi, där värdebaserad försäljning implementerats. Företaget strävar efter mera långvariga och mera beroende kunder, vilket lett till kravet att förnya försäljningen. Företagets försäljare har intervjuats med hjälp av semi-strukturerade intervjuar, med tanken att få en förståelse av deras försäljningsverksamhet och därmed svar på avhandlingens forskningsfrågor. För att studiens undersökningsmetod kräver en hög grad av kontakt med företaget och dess personer, som är utanför universitetet, har etiska frågorna tagits i beaktan.

4 Resultat av undersökningen

Resultat av undersökningen kapitlet börjar med en presentation av IoT/IT-konsultföretagets försäljningsplan, sedan presenteras huvudsakliga resultaten av intervjuerna och slutligen analyseras resultaten. Efter resultat och analys följer en diskussion av resultaten.

4.1. IoT/IT-konsultföretagets försäljningsplan

Företagets huvudsakliga försäljningsmål är att skapa värde och fördelar åt sina kunder genom att sälja relevant service och service som överträffar konkurrenternas. Företaget har strukturerat sin försäljning som en enhetlig funktion, som bör fungera effektivt med alla kunder oberoende av segment, behov eller region. Försäljningen tar stöd av olika verktyg, metoder och utbildning, vilket resulterat i en harmoniserad försäljningsfunktion. Detta anser företaget vara en nyckelfaktor för sin framgång.

4.1.1 Försäljningsplan och försäljningsprocess

IoT/IT-konsultföretagets försäljningsplan börjar med en försäljningsprocess. Försäljningsprocessen är relativt enkel, där huvudsakliga skeden presenteras från både företagets och kundens perspektiv. Försäljningsprocessen har två sidor. Både kunden och företaget kan röra sig i olika skeden av försäljningsprocessen, tack vare egna eller den andra partens åtgärder. Försäljningsprocessen presenteras nedan:

Kunden: 1. Har ett bekräftat eller icke-bekräftat behov. 2. Frågar efter
 anbud. 3. Utvärderar alternativ. 4. Beslut och köp av service.

Företaget: 1. Generera en lead¹. 2. Föreslå lösning. 3. Ge offert på service.
4. Skriva på avtal.

Försäljningsprocessen stöds av en checklista av åtgärder som kan användas för de olika skedena, för att säkerställa att försäljningsaktiviteterna är i linje med kundens köpprocess och för att styra processen mot lyckad försäljning. Checklistan följer försäljningsprocessens steg som är presenterade ovan. Checklistan presenteras nedan:

<u>Fas</u>	<u>Utfall</u>
Generera en lead	Klusteranalys ² , pitch card ³ Kundens behov, utmaningar och beslutsfattare har identifierats Första proaktiva hypotesen / servicekoncept har förberetts Kundens köpvilja har säkerställts
Föreslå lösning	Alla serviceområden samt global strategi används för att skapa en lösning som är lämplig för kundens utmaningar Lösningen presenteras och utvärderas tillsammans med kunden

¹ Sales lead är en potentiell kund. Potentiella kunder söks via olika kanaler, som t.ex. evenemang, digitalmarknadsföring eller direkt kontakt.

² Klusteranalys är en sammanställning av företag som har liknande verksamhet, vilka kan vara i olika branscher eller ha olika kunder. Företagen i sammanställningen har liknande utmaningar, som t.ex. tiden till marknaden. Klusteranalysen används för att undersöka företagens gemensamma utmaningar. Analysen stöder försäljningen till alla sammanställda företag i clustret.

³ En pitch card är en lista av möjliga utmaningar och hot som en potentiell kund kan anses stå inför. Listan är byggd på basen av kännedom av branschen och tidigare erfarenheter. Pitch carden används som ett försäljningsverktyg då potentiella kunder kontaktas.

	Kunden är medveten av lösningens fördelar och dess värde
	Gemensam förståelse av tjänstens omfattning med kunden
Presentera ett förslag	Tjänsten prissätts
	Prissättningen / kontraktet presenteras för kunden
Skriva på avtal	Offerten följs upp med kunden (inkl. recensioner & förhandlingar)
	Ta hem / förlora kontraktet
	Analys av slutresultatet
	Plan för serviceleverans och fördelning av rätt resurser

IoT/IT-konsultföretaget har också listat några övergripande framgångsfaktorer som gäller genom hela försäljningen. Framgångsfaktorerna är 1) att bygga upp en nära relation till kundens linje- och mellanledning genom att frekvent träffa och kommunicera med kunden, 2) ställa frågor för att identifiera och förstå kundens behov och utmaningar innan lösningar föreslås, 3) få förtroende och bevisa relevansen genom att vara proaktiv, med fokus på det som företaget är bra på och genom att dela med sig av erfarenheter och referenser, 4) förstå behovets omfattning, kundens utvärderingskriterier och beslutsfattare för att säkerställa relevansen i lösningsförslag, 5) skapa köpvilja genom att vara kreativ, konkret och orädd i lösningsförslagen, 6) hjälpa kunden att fatta rätt beslut genom att skapa medvetenhet om varför och hur företagets lösning gynnar och skapar värde för dem, 7) hantera förändringar och följa upp med kunden för att säkerställa kundnöjdhet och för att identifiera nya möjligheter. Dessa framgångsfaktorer både stöder och effektiverar försäljningen genom hela försäljningsprocessen. IoT/IT-konsultföretagets försäljare har därför rekommenderats att implementera dessa rekommendationer i deras arbete.

4.1.2 Försäljningsmodell

IoT/IT-konsultföretagets försäljningsplan består också av en väldigt detaljerad försäljningsmodell där försäljningen och dess olika skeden med hanteringsmöjligheter har beskrivits. Nedan beskrivs försäljningsmodellen stegvis, där stegen kommer i den ordning som en ny kundhantering skulle komma.

Steg 1: Första steget är att göra en klusteranalys av potentiella kunder. Klusteranalys är en analys på en grupp kunder som troligen liknande behov. Ett kluster med kunder kan vara företag i samma bransch, företag med liknande verksamhetsmodeller eller kunder med liknande problem. Trots det kan företag i samma bransch ha olika verksamhetsmodeller, vilket kan betyda att de har olika problem. Därför kan klusteranalysen medföra kunder i olika branscher, som ändå har liknande problem. Klusteranalyser görs för att identifiera gemensamma problem som IoT/IT-konsultföretaget strävar efter att lösa. IoT/IT-konsultföretaget kan proaktivt bygga upp ett lösningssortiment för de fyra viktigaste problemen som klustret kan anses ha, vilket fungerar som bas för ett pitch card som byggs upp för dessa potentiella kunder.

Steg 2: Andra steget är första kontakten med kunden. Första kontakten kan göras per telefon, personligen på t.ex. evenemang eller via e-post. Första kontakten går ut på att öppna dialogen med målet att slå fast ett möte med den potentiella kunden. Första kontakten baserar sig på det pitch carden som byggdes i steg 1. Om kunden anser att de inte har tid för samtalet just i stunden så kan ett pitch card skickas till kunden per e-post. Om den potentiella kunden tar emot inbjudan till mötet, kan det antas att kunden anser ärendet som viktigt, och IoT/IT-konsultföretaget kan anta att kunden har ett behov.

Steg 3: Tredje steget är mötet med den potentiella kunden. Mötet baseras på det pitch card och diskussionen i steg 2. Mötet går ut på att utvidga den potentiella kundens behov, vilket framkommit i klusteranalysen och pitch card. Den potentiella kunden kan redan i sambandet med telefonkontakten ha berättat noggrannare om sina behov, vilket gett försäljarna tid att förbereda sig mera specifikt.

Steg 4: Den potentiella kunden vill ofta överväga det som diskuterats på första mötet. Kunden vill noggrannare undersöka situationen i sitt företag, kontakta flera personer i sitt företag för att få en heltäckande diskussion om det eventuella köpet, eller kontakta företagets beslutsfattare för att få den beslutsfattande makten involverad. Därefter

träffas båda företagen igen, flera gånger, för att mera öppet och konkret diskutera problemen.

Steg 5: I steg 5 kvalificeras inträdeserbjudande, alltså påbörjas pilotprojekt, venture offer⁴, där IoT/IT-konsultföretaget och den potentiella kunden inleder samarbetet. Samarbetet börjar ofta med pilotprogram, workshoppar eller olika projektdefinierande arbeten, som bör bevisa att behovet existerar eller att IoT/IT-konsultföretagets lösning fungerar. I detta steg bör IoT/IT-konsultföretaget övertyga den potentiella kunden att deras service håller löftena, som t.ex. att servicen kan medföra de potentiella vinster eller produktionsuppgraderingar som lovats.

Steg 6: Detta steg består av kvalificering med delvis engagemang. Samarbetet med den potentiella kunden har inletts. Pilotprojektet har varit framgångsrikt och kunden har skrivit under avtalen för samarbete. Första projektet med kunden är ofta det viktigaste. Om första projektet går enligt planerna och kundens problem blir lösta, är övergång till steg 7 möjligt.

Steg 7: Detta steg består av inledning av strategiskt partnerskap. Kunden anser att första projektet varit framgångsrikt och köper mera projekt av IoT/IT-konsultföretaget i fortsättningen, eller alternativt har IoT/IT-konsultföretaget valts till upprätthållande partner av de nya ansvarsområden som det gemensamma projektet skapat. Kunden har då blivit mera beroende av IoT/IT-konsultföretaget och i gengäld har IoT/IT-konsultföretaget blivit insatt i kundföretaget och förhoppningsvis förbättrat kundens verksamhet.

4.2. Resultat av intervjuerna med företagets försäljningspersonal

Resultaten av intervjuerna har strukturerats på liknande sätt som studiens teori. Teorins struktur hittas under Sammanfattning av teori, kapitel 2.9. Resultatkapitlet delas in i värdebaserade försäljningens dimensioner: 1) Förstå kundens verksamhetsmodell, 2)

⁴ Venture offer är ett inledande projekt, vilken görs i samarbete med kunden. Projektet hjälper försäljaren övertyga kunden att försäljarens påstådda värdepotential är nåbart. Projektet görs ofta i en form av en undersökning, där kundföretagets potential kartläggs.

Utformning av värdepropositionen och 3) Kommunikering värde. Vidare beskrivs försäljningspersonalens övergång till värdebaserad försäljning på företaget till värdebaserad försäljning, relationens värde samt dimensioner av värdebaserad prissättning och värdekvantifiering.

4.2.1 IoT/IT-konsultföretagets övergång till värdebaserad försäljning

Informant 2 beskriver deras nya försäljningsstrategi med hjälp av ett ordspråk:

”Nya strategin beskrivs väl av ett gammalt ordspråk. Det var två män som hamrade på en sten. Ena mannen frågade den andra vad han gör, och han svarade att han hamrar sten. Den andra mannen frågade samma fråga av den första och mannen svarade att han bygger Isakskatedralen. Vi vill bygga Isakskatedralen. Då förstår vi vad arbeten handlar om och då kan vi göra vårt arbete bättre. Med denna mentalitet kan vi göra arbetet meningsfullt, trevligare för våra anställda och samtidigt erbjuda helhetsvärde till kunden.” (Informant 2, intervju 2020)

Informant 1 påpekar att för Finlands del är det för tidigt att säga om den förnyade försäljningsstrategin har haft en effekt. Informanten berättar att värdebaserad försäljning har tydligare lyfts i fokus och att målet med detta är att få mera långvariga kunder och kunder som är mera beroende av deras service. Finlands försäljning har alltså varit värdebaserad även innan den nya försäljningsstrategin, men att den värdebaserade försäljningen är mera central i den nya strategin. Målet med den nya strategin är också att få projekt där man levererar resultat hellre än resurser. Informant 1 berättar att de fokuserar på att skapa djupare kundrelationer och så kallad sticky business. Sticky business innebär att en kund fungerar mera som en partner som ger tillit och ansvar över vissa verksamhetsområden och att relationen är långvarig. Samarbetet med dessa kunder är djupare och då ett arbete outsourcas till IoT/IT-konsultföretaget är arbetet betydligt mera stabilt och lättare prognostiserad verksamhet. Slutligen konstaterade Informant 1 att den gamla strategin och strategikartan fungerade, men att fokus har skiftats. De har fortsättningsvis försäljning enligt den gamla stilen, där nya kunder söks, hela

sortimentet erbjuds och alla sorters kunder sköts om – även om de inte är sticky business.

Informant 2 instämmer i att fokus är att sälja mera sådan service som de själva förvaltar, alltså mera ansvarsfulla projekt och kontinuerliga tjänster. Inom deras bransch, ingenjörbranschen, är det norm att projekt ofta handhas av en viss expert. Informanten påpekar att företag inom ingenjörbranschen ofta kan en eller vissa saker bra, men ofta är det bara en eller några personer som innehar denna expertis. Expertisen säljs sedan begränsat enligt lokala verksamhetsområdet, som t.ex. i Finland eller i Västra Nyland. IoT/IT-konsultföretaget strävar efter att sälja hela företagets expertis oberoende varifrån kunden kommer. Detta skiljer företaget från normen och till en grad möjliggör värdebaserade försäljningen då de alltid kan erbjuda den främsta expertisen samt mervärde genom expertis från andra verksamhetsområden. I och med den nya strategin och denna form av expertisallokering har företaget omorganiserat internt. Förut erbjöd företaget expertis landsvis, vilket betydde att svenska kunder inte nödvändigtvis fick den bästa IoT-kunskapen, om den råkade vara i Finland. Omorganiseringen öppnade fältet och nu strävar IoT/IT-konsultföretaget efter att kunna erbjuda bästa expertisen oberoende av kundens och expertisens geografiska läge. Förutom den interna organiseringen vill företaget också ändra på det gamla ingenjörstankesättet. Ingenjörer tenderar följa olika industrier, alltså vänta på nya trender och sedan följa efter med servicen. IoT/IT-konsultföretaget vill i förväg fundera ut för kunden vilka möjligheter det finns, och sedan berätta detta till dem.

Förnyad strategi, intern organisering och ett modernt tankesätt är enligt informant 2 en del av verktygsådan för att kunna driva värdebaserad försäljning. IoT/IT-konsultföretaget kan gå till kunden och erbjuda service i ett tidigt skede eller till och med innan den potentiella kunden anser att de har ett behov. Om de hittar kunden först i ett sent skede av kundens köpprocess, blir diskussionen ofta kring priset och då vet IoT/IT-konsultföretaget att de är försenade. Informant 2 påpekade att de inte nödvändigtvis erbjuder service som ingen hittat på förut. Men de erbjuder service som är väl paketerad och där expertisallokeringen fungerar väl och arbetssättet har tränats till en effektiv nivå så att de kan erbjuda det till kunder. Deras kunder har ansett att samma service vore billigare från t.ex. Indien, men den kan vara oorganiserade och bidra med lite resultat, medan IoT/IT-konsultföretagets servicepaket har lyckats göra samma arbete väl med betydande resultat.

Informant 4 berättade att i Finland har de betjänat sina kunder på det värdebaserade sättet länge innan nya strategiändringen. Informant 4 betonade att detta är speciellt för Finland inom IT-branschen, där kunderna är vana att ge över kontroll, medan i Sverige och Danmark är det betydligt svårare att sälja strategiska projekt. I Sverige och Danmark vill företagen hålla kunskap internt, istället för att ge över ansvar till någon annan. Informant 4 anser dock att det är viktigt att definiera värdebaserad försäljning, då de har en division som ansvarar över värdebaserad försäljning och en division för normal försäljning samt ett skolningsprogram för värdebaserad försäljning.

4.1.2.1 IoT/IT-konsultföretagets övergång till värdebaserad försäljning i Sverige

Informant 3 verkar i Sverige. Informant 3 påpekar att det finns en stor skillnad mellan försäljningen i Sveriges och Finland. Sverige har haft en stor andel av CV försäljning, där försäljningen består av arbetstimmar, medan Finland har mera leverering av resultat. Sveriges försäljning arbetar på att förändra sin försäljning så att den skulle motsvara Finlands, medan Finland försöker att bättre fokusera sin försäljning mot värdebaserad försäljning. Informant 3 berättar att de i Sverige inte haft någon uttalad process för värdebaserad försäljning. Större kunder som dykt upp med projekt som blivit sticky business har varit mera slumpmässiga, ett resultat av daglig försäljning. Vid dessa slumpmässiga situationer har de samlat ihop personer med erfarenhet och därmed lyckats vinna större outsourcingaffärer. Här påpekar Informant 3 att värdebaserade affärer inte är något man säljer åt en linjechef, lägre managementnivå, utan sådant beslutsfattande händer högre uppe i företagsrangen. Speciellt när det kommer till outsourcing och övertagande av personal, krävs det verkligen ledningsbeslut. Eftersom denna sorts försäljning tidigare var slumpmässigt, har försäljningen i Sverige nu tagit fram en försäljningsprocess, försäljnings metodik, för den mera strategiska värdebaserade försäljningen. Nu försöker de tillämpa värdebaserad försäljning med alla företagets kundkontakter. Den nya strategin innebär en förändring i beteendet, där värdet för kunden ligger i fokus, där alla blir bättre på att tänka på värdet när de kommunicerar med kunden. Fast än de inte vinner alla potentiella kunder och får dem till partners, har det en positiv effekt på de vanliga affärerna.

Informant 3 betonar att den nya metodiken handlar mycket om att förkorta ledtiden av strategisk försäljning. I och med den nya strategin har de kunnat mäta och se att de har lyckats bättre med deras strategiska affärer. De har förkortat ledtiden, alltså tiden från första kontakt med potentiella kunden tills de får en strategisk affär, ordentligt. Deras rekord hittills är 4 månader, normalt mellan 6 och 9 månader, för att skriva på avtal med nya kunder. Tidigare var ledtiden ungefär 1,5 år, innan de började arbeta mera strukturerat enligt värdebaserad försäljnings modellen. Informant 3 påpekar också att tajmingen, att de ringer potentiella kunden precis på rätt tillfälle, är också väldigt avgörande. Tajmingen beror på ifall kunden är mogen att fatta ett beslut eller inte, ett beslut som kräver förändring hos kunden, vilket strategiska affärer ofta gör.

4.1.2.2 Försäljningsprocess och försäljning av IoT-konsulttjänster

Informant 4 fokuserade på försäljningsprocessen. Informanten berättade att deras försäljningsprocess är ett pipelineprocess verktyg. En traditionell tratt börjar med en lead, men pipelinen börjar först när potentiella kunden har redan kvalificerats. Enligt informant 4 fungerar deras process inte optimalt förtillfälle när de bara har en pipeline för kvalificerade affärsmöjligheter. På senaste tiden har de använt sig mer av digitalmarknadsföring, vilket genererar marknadsförings genererade leads och icke-kvalificerade leads. Dessa nya former av leads har inte riktigt en plats i deras nuvarande Customer Relationship Management system (CRM). Därför anser Informant 4 att deras CRM bör uppdateras enligt de nya kraven. Deras CRM har förtillfället lead cards, alltså en sorts fack, för företag, kontakter och affärsmöjligheter. Facken innehåller de olika faserna som en potentiell kund genomgår i pipelinen, men systemet har inget vettigt sätt att ta emot digitalmarknadsföringens leads. Deras CRM lider alltså av terminologimisstag. Vad de förtillfället kallar lead från digitalmarknadsföringen är en potentiell kund vars behov, budget, utmaningar, tidsram och beslutsfattare är identifierade samt är den potentiella kundens köpvilja säkerställt, vilket är för mycket antaget. Enligt Informant 4 är vad de för tillfället kalla lead, mera en affärsmöjlighet. En lead har inte dessa saker ännu säkerställt, vilket kräver att deras CRM system uppdateras så att den kan ta emot leads från digitalmarknadsföringen.

Informant 4 förbereder också i stort sett hur en potentiell kund blir affärsresultat. Börjandes från kontakter / kampanjer föds en lead, vilken kan bli en affärsmöjlighet. Antingen vinner eller förlorar företaget affärsmöjligheten. Om affärsmöjligheten är vunnen, blir det ett projekt som leder till intäkter vilket sedan leder till affärsresultat.

Slutligen berättade informant 4 om försäljning av IoT-konsulttjänster. Kunderna är medvetna om IoT-tjänster och de förstår ungefär vad det är frågan om, alltså har ämnet nått en viss nivå på mogenhet. Kunderna är dock inte tillräckligt kreativa för att förstå vilket mervärde IoT-tjänster kan tillbringa. Kunderna förstår terminologin men vet inte alla dess möjligheter. Informant 4 påpekade dock att de redan gör försäljning av IoT-tjänster, alltså är IoT inte längre bara en idé eller ett modeord. Informant 2 var av samma åsikt, kunderna bör i viss mån informeras om de möjligheter som finns. Här strävar försäljarna efter att informera kunden om vad som är möjligt, samtidigt som det är viktigt för försäljaren att förstå vad som är viktigt för kunden.

4.2.2 Förstå kundens verksamhetsmodell

Informant 1 poängterar att den förnyade försäljningsmodellen, jämfört med deras gamla försäljningsstrategi, har haft den största påverkan på deras försäljningsarbete. Försäljningsmodellen är beskriven i kapitel 4.1.2. Informant 1 berättar att de följer försäljningsmodellen för att förstå kundens verksamhetsmodell. Fokuset i försäljningsmodellen ligger på att förbereda sig grundligt innan första kundkontakten och innan första mötet med kunden. Försäljarna bör undersöka företaget, göra en klusteranalys och sedan skapa en pitch card. För klusteranalysen bör försäljarna i förväg fundera på vad ett företag i detta kluster har för utmaningar, vilka sedan också listas i pitch carden. I början av processen bekantar sig försäljaren med kundens nätsidor, och får en förståelse av kundens verksamhet. Från nätsidorna kan försäljaren också få en förståelse av kundens verksamhetsområde, hur deras situation på marknaden är och kanske t.o.m. se på verksamhetssiffror. Informant 1 betonade att väldigt mycket information om kunder kan hittas offentligt på nätet. Först när detta är gjort kontaktas kunden. Poängen med förarbetet är att försäljaren färdigt har något att säga till kunden redan vid första kontakten. Vid första kontakten ger försäljaren inte nödvändigtvis konkreta förslag, snarare försöker försäljaren lista ut kundens utmaningar. Pitch carden

kan innehålla 3-5 utmaningar som försäljaren för fram, varav förhoppningsvis någon av dem resonerar med kunder. Genom att hitta något som kunden resonerar med har försäljaren större möjlighet att boka första mötet med kunden. Informant 1 betonade att lyckad försäljning beror mycket på kommunikationen, att få kunden med i diskussionen. Utan att öppna kommunikationen och utan tät kommunikation med kunder är det omöjligt att sälja något värdebaserat.

Informant 2 instämmer med informant 1, arbetet innan första kundkontakten är viktig. Informant 2 påpekar att försäljarna bör göra en intern plan om vad de är på väg att sälja, de bör kartlägga deras egen expertis samt vad klusteranalysens företag behöver. Klusteranalysen, alltså att i förväg reda ut vad som är typiskt för en viss bransch, vilka problem denna typ av företag har, hurdan verksamhetslogik företagen i detta kluster har samt hurdana lösningar vi har för de framkomna problemen, betonades. När klusteranalysen är väl gjord, kan försäljaren med god bakgrund studera vidare på enskilda företag. Efter att försäljarna gjort sin hemläxa väl, alltså förarbetet för försäljningen, borde försäljarna redan under första kontakten ha svar på och motargument till kundens frågor.

Informant 2 berättade att den förnyade försäljningsmodellen positionerar försäljarna så att de inte nödvändigtvis behöver fråga kunden hur de vill göra, utan att försäljarna berättar åt kunden vad det lönar sig att göra. Denna typ av försäljning placerar IoT/IT-konsultföretaget i början av potentiella kundens köpprocess, vilket är viktigt för att undvika försäljningens produktifiering. Från denna position vet IoT/IT-konsultföretaget att de kan skapa värde hos kunden genom sina tjänster, oberoende om det är frågan om att sänka kostnader eller försnabba produktutvecklingen. Informant 2 påpekade att de är en såpass stor aktör inom sin snäva sektor att de redan vet sina styrkor och svagheter och kan därför närma sig kunden med deras styrkor i fören. Försäljarna kan t.o.m. redan i början av första kundkontakten utmana kunden och deras verksamhet, med tanken att lära kunden om de olika möjligheter som IoT/IT-konsultföretaget kan erbjuda.

Informant 3 (Sverige) instämmer. Informant 3 betonar att innan man träffar kunden gör försäljaren sin hemläxa ordentligt. Detta inkluderar att läsa den potentiella kundens årsredovisning, leta efter vad kunden vill prioritera i sin verksamhet, försöka förstå kundens strategi och vart kunden är på väg. Alltså bör försäljarna göra en grundlig klusteranalys och på basen av den en pitch card. Från klusteranalysen kan försäljaren

välja vilka företag som IoT/IT-konsultföretaget främst vill arbeta med. Prioriteringen baserar sig på potentialen av samarbetet, storleken av den potentiella kunden samt hur stor chans IoT/IT-konsultföretagets har att vinna potentiella kunden.

Informant 3 berättade att efter att hemläxan är gjord, bör försäljaren se till att de kontaktar rätt person i kundföretaget. För medelstora bolag är det troligen chefen som försäljaren ringer direkt, medan det i stora bolag kan vara senior manager. Budskapet måste anpassas enligt vem man ringer till, beroende på om det är t.ex. ekonomichefen, utvecklingschefen eller styrelseordföranden. När försäljaren fått kontakt med rätt person bör försäljaren försöka ta få reda på så mycket som möjligt om kundens utmaningar inom de relevanta områdena. Efter första kontakten strävar försäljaren efter att boka första mötet med kunden. Inför första mötet förbereder sig försäljaren enligt det som diskuterades under första samtalet. Efter ett lyckat första möte med kunden finns det troligen behov för flera möten, vilka försäljaren förbereder sig för enligt det som har framkommit i de föregående möten. Redan under det första eller andra mötet har försäljaren ofta fått en viss grad av bekräftelse på de utmaningar och problem som kunden har.

Informant 3 betonade att den nya värdebaserade försäljningsstrategin speciellt ändrat på vem i kundföretaget försäljaren kontaktar. Målet är att kontakta beslutsfattare på högre nivå, medan försäljarna förut främst kontaktade mittersta management. I och med att försäljarna kontaktar högre ledningspersonal, bör de vara mera pålästa än förut för att säkerställa att de är relevanta. Förändringen har medfört en väldigt hög hit rate, alltså en stor procent av de kontaktade kunderna tar emot det förslagna mötet. En proaktiv försäljningsstrategi där försäljarna är väldigt pålästa, tar initiativ genom att kontakta kunden och redan vid första kontakten utmanar kunden med sina hypoteser, har haft en positiv effekt. Informant 3 bekräftade att denna nya strategi haft en god inverkan på deras försäljning.

Informant 4 instämmer också med resten av informanterna. Informant 4 berättade att försäljarna använder sig av Vainu, LinkedIn sales navigator och andra verktyg för att förstå sig på marknaden och på potentiella kundföretag. Deras division har två utvecklingsansvariga för försäljningen och sedan har de personal som gör marknadsanalys. Utvecklingsansvariga har som uppgift att t.ex. söka fram andra potentiella verktyg för att undersöka och förstå potentiella kunder. När en försäljare är

på väg att träffa en potentiell kund, får försäljaren en utförlig rapport om kunden och deras verksamhet. Därpå kan försäljaren innan mötet påminna sig om kunden via Vainu och LinkedIn. Informant 4 tycker dock att en stor del av förarbetet inte görs. Försäljaren gör en stor del av utredningen först hos kunden. Försäljaren tittar kanske snabbt igenom CRM där kundrapporten hittas, vilket enligt informant 4 är minimikrav på försäljarens förarbete. En genomläsning av CRM rapporten säkerställer att försäljaren inte trampar på kollegans tår då försäljaren förstår nuläget av projektet. Ifall det är en nyckelkund så måste nyckelkund manager konsulteras. Informant 4 menar att resten av kartläggande, cirka 80 %, görs först hos kunden, vilket borde ändras.

4.2.3 Utformning av värdepropositionen

Informant 1 berättade att IoT/IT-konsultföretaget skräddarsyr servicen så mycket som kunden kräver. De är inte begränsade av att inte kunna möta kundens verksamhetssätt, processer eller önskemål. Affären och värdelevereringen haltar inte på grund av att IoT/IT-konsultföretaget inte kunde anpassa sig till kundföretaget och dess önskemål. I och med att IoT/IT-konsultföretagets service är väldigt flexibel och adaptiv, behöver de inte säga till kunden att servicen är fastslagen, ta den eller lämna den.

Informant 1 ansåg också att deras prissättning är något som företaget kunde ha förbättrat samtidigt som försäljningsstrategin uppdaterades. Kunder som söker strategiska köp borde prissättas enligt det värde som skapas. Dessa affärer prissätts fortsättningsvis enligt arbetade timmar eller enligt prislistor. Informant 1 berättade att de inte har något konkret sätt att kommunicera önskan om annorlunda prissättningen till kunden. De har vissa värdebaserade prissättnings sätt och vissa utbildningsprogram, som används för att åstadkomma rätt tankesätt för projektet och för att ge vägledande prissättning för servicen. Försäljarna har dock problem med att börja projekten med att vända diskussionen med kunden mot strategiska köp, alltså vända diskussionen mot det strategiska tankesättet, vilket skulle inkludera värdebaserad prissättning. Informant 1 påpekade dock att varje kund inte behöver bli en strategisk partner, men att det skulle underlätta försäljningen.

Informant 2 instämmer med informant 1, projekten kan och bör skräddarsys enligt kundens verksamhet. Om IoT/IT-konsultföretagets service inte gick att skräddarsys,

skulle försäljningen av värdebaserad service vara svårt. Detta betyder också att IoT/IT-konsultföretagets processer, plattformar och teknologiska kunskap bör vara på hög nivå och väl paketerade för att kunna utnyttjas enligt den enskilda kundens behov.

Informant 2 ansåg att den värdebaserade försäljningen baserar sig på IoT/IT-konsultföretagets egen förståelse av var de kan skapa mera värde hos kunden och vad detta värde är. Samtidigt bör IoT/IT-konsultföretaget veta vilken del av deras service är icke-värdeskapande och vilka delar av deras utbud är likadant som konkurrensens.

Informant 2 beskriver hur värdepropositionen uppbyggs. Informant 2 berättar att efter klusteranalysen kontaktar de den potentiella kunden, alltså öppnar de dialogen med kunden. Utav diskussionen med kunden kan försäljaren dra slutsatser om vad kunden anser om de påstådda utmaningarna. Om också kunden ansett att de påstådda utmaningarna stämmer för dem, kan IoT/IT-konsultföretagets försäljare räkna med att deras service kan hämta värde till den potentiella kunden. Informant 2 berättade att deras processer och serviceutbud ligger på en hög nivå, vilket leder till att de oftast har något värdeskapande att erbjuda till kunden, som t.ex. kostnadsbesparingar eller tekniska fördelar. Dessa värdeskapande faktorer bör under försäljningsprocessen utredas och inkluderas i värdepropositionen. Värdepropositionen inkluderar alla de värdeskapande faktorer som samarbetet med IoT/IT-konsultföretaget skapar och deras långsiktiga värde skall räknas ut. Värdepropositionen både kommuniceras tydligt och de värdeskapande faktorerna förklaras för den potentiella kunden. När projektet är väl utformat och alla parterna är medvetna om helhetsvärdet, är det sannolikt att kunden köper servicen. Informant 2 påpekade också att de med vissa kunder sitter med tummen mitt i handen, alltså stöter de också på kunder som IoT/IT-konsultföretaget inte kan skapa värde för. För dessa kunder kan IoT/IT-konsultföretaget fungera som stödpartner eller sälja vissa stödfunktioner, istället för att bygga strategiska projekt.

Informant 3 (Sverige) instämmer att värdet som de kan leverera bör vara klart för alla parter. Värdet bör vara klart genom hela processen, löpande, till alla personer, också nya personer som kommer med projektet i efterhand. Kommunikeringen av värdet och syftet av projektet bör varje försäljare vara noggrann med, alltså bör de komma ihåg att berätta samt påminna alla parter om värdet genom hela projektets livstid.

Informant 3 (Sverige) påpekade att vägen till stora strategiska affärer oftast går via en venture offer, ett mindre inledande projekt. Venture offers kan vara en mindre

utredning, en förstudie eller någon form av inträdande projekt. Venture offers mål är att bevisa påstådda värdet och identifiera värdets potential om kundföretaget tar emot servicen. IoT/IT-konsultföretagets service kräver ofta en större förändring i kundens verksamhet samt att kunden överger ansvar av vissa verksamhetsområden, vilket kunder kan vara motstridiga för. En lyckad venture offer bevisar för kunden att förändringen är lönsam. Efter venture offers blir projekten ofta väldigt kundspecifika. Efter en lyckad venture offer kan företagen ta steget framåt och nå en strategisk affär. Strategiska affären är oftast en fortsättning på venture offerten, alltså realiserar potentialen som bevisats, eller projektet som påbörjats görs i full skala.

Informant 4 berättade om konkreta hjälpmedel som företaget har för att stöda försäljningsprocessen och för att utforma värdepropositioner. Företaget har färdiga Power Pointmallar, som försäljarna kan använda sig av då de träffar en kund eller mallar som t.ex. beskriver hur en ny industri analyseras. IoT/IT-konsultföretagets processverktyg hjälper försäljarna t.ex. med att boka nya möten, hur försäljaren skall bemöta kunden under nästa möte och vad som försäljaren skall ha med sig till nästa möte. Företagets försäljningsmodell inkluderar verktyg som kan användas som botten för möten, t.ex. mallar om vilka hot och möjligheter en viss industri har eller hurdana lösningar IoT/IT-konsultföretaget har för dessa hot. Enligt informant 4 förstärker verktygen försäljarens sätt att gå till väga med värdebaserad försäljning.

4.2.4 Kommunikering av värde

Informant 1 anser att IoT/IT-konsultföretaget har vissa utmaningar med kommunikeringen av värde. En utmaning är hur kreativa projekt företaget lyckas bygga åt kunden och hur väl värdet kommuniceras till den potentiella kunden. Om dessa utmaningar inte sköts väl hamnar IoT/IT-konsultföretaget ofta i förhandlingar om timförsäljning och därmed får de projekt med mindre ansvar. Kundens verksamhetssätt och branschens gamla köptraditioner påverkar också på kommunikationsutmaningen. Om IoT/IT-konsultföretaget lyckas väl med att vända diskussionen mot strategiska modeller, med både målmedveten kommunikation och arbetssätt, har värdebaserade förhandlingar högre chans att lyckas. Referenser är en väsentlig del av kommunikationen, vilket har visat sig bli en utmaning för IoT/IT-konsultföretaget.

IoT/IT-konsultföretaget har flera avklarade projekt som är både intressanta och ansedda. Deras utmaning är att de inte har rätten att använda sig av en stor del av dessa projekt som referenser. Referensanvändningen är upp till kunden och alla kunder är inte bekväma med att de används som referens efter strategiska projekt.

Informant 1 berättade att efter det första mötet med kunden då värsta gissnings skedet är över, kommunicerar potentiella kunden öppnare om vad som oftast skulle förväntas. Kunden berättar öppet om deras utmaningar och behov, dock inte alltid med den precision som skulle önskas. Här förekommer skillnader. En nyckelkund som försäljaren har en god relation och långvarigt samarbete med berättar väldigt öppet t.ex. om deras problem i processer. Det kan vara problem som kundföretaget inte själva kan utreda. Då behöver kunden förslag och lösningar, vilket kräver öppen kommunikation. Informant 1 påpekar att allmänt så behövs kommunikation i betydande omfattning genom hela försäljningsprocessen. Kunden är oftast färdig att dela med sig tillräckligt med information efter första kartläggningen. Om kunden inte är färdig att dela med sig information är kunden oftast inte intresserad av servicen. IoT/IT-konsultföretaget kan påverka diskussionen genom att dra diskussionen mot värdeskapande idéer och möjligheter. I något skede av försäljningsprocessen kommer prispförhandlingarna oundvikligen emot, men om värdet är ordentligt framställt och relevant för kunden är prispförhandlingarna inte mera baserad på timpris eller vilken producent som är billigast.

Informant 1 påpekar också att de har vissa verktyg och utbildningar för värdebaserad prissättning. I utbildningarna fokuseras det på hur man skapar värde och hur värdebaserad prissättning kalkyleras, vilket sedan kan kommuniceras åt kunden. IoT/IT-konsultföretaget har dock ingen vattentät verktygslåda specifikt för värdebaserad prissättning eller värdekalkylering.

Informant 2 instämmer att med kunden som försäljaren redan öppnat dialogen med är kommunikationen väldigt öppen. Diskussionen är inte längre en "försäljnings dans" där båda parterna försöker dansa runt ämnet, utan snarare konkreta aspekter om verksamhetssätt och tankar kring det möjliga projektet diskuteras. Vid diskussion av pris och vid undertecknandet av avtal kan det förekomma bollande av detaljer, men försäljarens position är starkare då försäljningen har följt den värdebaserade försäljningsmodellen. Det kan anses att kunden redan gjort sitt köpbeslut om förhandlingarna gått till slutskedet, alltså till detalj- och prispförhandlingar.

Informant 2 påpekar att kunden ofta är väldigt ivrig av att leka med tanken om vad som skulle tillbringa dem värde och hur projektet skulle förverkligas. Igenom att provocera kundens verksamhetsätt och sedan låta kunden ifrågasätta de förslag som gjorts, brukar försäljaren mötas med god kommunikation. IoT/IT-konsultföretaget försöker kommunicera det totala värdet av projektet i euron redan i ett tidigt skede. Alltså bör försäljaren också lyfta fram värdediskussionen redan vid de första skeden då kunden leker med idén. Försäljaren bör då med hjälp av berättelser, referenser eller prognoser kommunicera möjliga projektets totala värde och kommunicerar värdet i euron.

Informant 3 (Sverige) instämmer med att dialogen med den potentiella kunden är väldigt öppen, förutsatt att IoT/IT-konsultföretaget bevisat sig vara relevant och har intressanta teser. KommunikERING av det slutliga värdet bör göras i ett tidigt skede, möjligen redan på första mötet. Därför strävar företaget att kommunicera främst med beslutsfattarna. Beslutsfattarna har det övergripande ansvaret och kan fatta strategiska beslut, som t.ex. outsourcing av operationella verksamhetsfunktioner kräver. Informant 3 påpekar att kommunikering av dessa krav bör hända i ett tidigt skede och då det kommuniceras bör försäljaren vara konkret. För att övertala och bevisa värdet för kunden kan försäljaren föreslå en venture offer. En venture offer är ett inledande projekt som t.ex. bevisar hur stora besparingar det går att åstadkomma hos kunden. Venture offern görs i samarbete med potentiella kunden. Inledande projektet fungerar som beslutsunderlag för kunden, den hjälper att övertyga kunden att värdet verkligen är nåbart och att IoT/IT-konsultföretaget är rätt partner för att förverkliga värdet.

Informant 3 påpekar också att deras försäljare, som till största delen är ingenjörer, inte vågar vara något annat än exakta, alltså har försäljarna problem med att vara kreativa och prognostisera hur mycket t.ex. besparingar det går att uppnå hos kunden.

Informanten anser att det behövs en beteende förändring hos försäljarna, då det inte finns någon som begär att det skall vara exakt på decimalen. Vid försäljningsskedet behövs det en ungefärlig bedömning, som sedan under projektets lopp kan revideras. Vanligen kan projektens längd vara 3 eller t.o.m. 5 år, vilket gör prognosen ungefärlig. Enligt informant 3 är det viktigare att kunna identifiera värde och få fram en ungefärlig siffra, som sedan förverkligas och blir klarare under projektets lopp.

Informant 4 instämmer med de andra informanter. Informant 4 påpekar att det är väldigt sällan som kunden inte går med på att kommunicera öppet. Det måste vara en grym

hemlighet om kunden vägrar kommunicera. Informanten konstaterar att detta troligen är en delorsak till att försäljarna inte alltid gör ordentligt förhandsarbete innan de möter kunden, alltså förhandsarbete för att förstå kundens verksamhetsmodell.

4.2.5 Försäljningspersonalens övergång till värdebaserad försäljning

Informant 1 berättar att IoT/IT-konsultföretaget erbjuder försäljarna utbildning i värdebaserad försäljning. Företaget kartlägger vilka försäljare som skall erbjudas utbildningen, vem som behöver coaching och vem som klarar sig med en skrapning av ytan. Vissa försäljares arbetsbeskrivning ändras inte alls av utbildningen, några ändrar helt på deras arbetssätt medan några anser att den värdebaserade försäljningsstilen inte är för dem. Försäljare som inte anpassar sig till den värdebaserade försäljningsstilen fortsätter att sälja enligt den gamla stilen. Informant 1 påpekar att värdebaserad försäljning kräver en viss attityd, en viss hållning, vilket inte passar alla. En del av försäljarna, speciellt på den finska sidan, har dock efter utbildningen sagt att de alltid gjort enligt denna stil. Utbildningen har ändå hämtat vissa goda element till alla försäljare.

Informant 3 (Sverige) berättar att en stor utmaning med värdebaserad försäljning har visat sig vara tiden som bör avsättas för den strategiska försäljningen. I Sverige har de sett att en utbildningskurs på 10 försäljare resulterar i 7–8 försäljare som tar sig till utbildningen och förmågan att använda sig av den värdebaserade försäljningsstilen i sin verksamhet. Egenskaper som har visat sig vara positiva för den värdebaserade försäljningen är förmågan att förändra sitt eget beteende. Inför utbildningen har försäljaren nytta av t.ex. erfarenhet, egna referenser, men de är inte nödvändigtvis krav för att klara sig i utbildningen. Unga och oerfarna försäljare har också gått igenom utbildningen och lyckats väl med att applicera metodiken. Personliga egenskaper behövs också, som t.ex. att vara orädd som kan hjälpa i försäljningsarbetet.

Värdebaserade försäljare arbetar med färre och större projekt. Förlorar försäljaren ett projekt är fallhöjden större, vilket inte alla tål. Stora projekt faller ofta på tajming, inte försäljarens kompetens, men sådant måste försäljaren kunna tåla. Försäljare som inte adapterar till den nya försäljningsstilen får fortsätta försäljningsarbetet som tidigare, vilket företaget också behöver. Den gamla försäljningsstilen inkluderar timförsäljning

och reaktiv försäljning. De som fått utbildningen och adapterar sig väl flyttas till ett eget strukturerat team. Teamet fokuserar 100% av arbetsveckan på värdebaserad försäljning. Informant 3 påpekar att utbildningen inkluderar genomgång av arbetssättet, tänkesättet, företagets strategi, övningar där de t.ex. kan ringa och bolla med varann, rollspel och genomgång av de verktyg som finns tillgängliga.

Informant 4 instämmer med Informant 1 och Informant 3 om att försäljarna i utbildningen får en genomgång av försäljningsstrategin där de olika faserna förklaras. Utbildningen är på sitt sätt lätt, då försäljningsstrategin är direkt kopplat till deras CRM system. Det som står på pappret i deras strategi syns konkret i deras CRM. utbildningen ger försäljarna de verktyg som de behöver för arbetet. Företaget har dock inte något sätt att följa efter hur mycket försäljarna använt verktygen, hur verktygen används eller hur de fungerat. Här litar företaget på att försäljarna vet bäst. Informant 4 påpekar att koncernen stöder de försäljare som vill ha utbildning och verktyg, men att uppföljningen varit låg. Företaget har konstaterat att värdebaserad försäljning kräver en försäljare med värdebaserad kunskap för att kunna driva behovet och dialogen med kunden.

4.2.6 Relationens värden

Informant 1 berättade att det i försäljningen bör säljas det som kunden vill köpa. Om kunden inte är intresserad av strategiska köp, även efter ordentligt övertalande, skall försäljaren inte skrämman bort kunden genom att fortsätta övertygandet. Försäljaren bör då förstå situationen och nöja sig med att sälja normalt, alltså resurser enligt timlistor. Ifall försäljaren inte förstår situationen och fortsätter pressa, kan det hända att kunden inte köper något, vilket inte leder till någon relation alls.

Informant 1 påpekar att när en relation i form av strategiskt samarbete eller traditionell resursförsäljning är skapad, bör företaget hålla sina löften. Om kunden har blivit lovad service inom viss tid, enligt viss kvalitet eller att servicen levererar vissa kostnadsbesparingar, bör dessa löften hållas. Utöver detta kräver stora nyckelkunder systematisk behandling och eftersyn. Behandling av nyckelkunder har sina egna processer, som är centrala för att lyckat kunna behandla de viktigaste kunderna. IoT/IT-konsultföretaget har kunder som sköts om via flera olika länder och kontor, vilket

understryker behovet av en strukturerad process för att framgångsrikt upprätthålla relationerna och de givna löftena.

Informant 2 berättar att kunden som köpt IoT/IT-konsultföretagets service och sett servicens nytta i sin verksamhet, binder sig till IoT/IT-konsultföretaget bättre. Synergien fungerar speciellt när kunden outsourcar en funktion till IoT/IT-konsultföretaget och IoT/IT-konsultföretaget vill givetvis se till att kundens verksamhet förbättras. Om IoT/IT-konsultföretaget lyckas väl med detta, har kunden ingen orsak att byta konsult eller avgå från relationen, utan hålls i relationen länge. Detta skiljer sig stort från timförsäljningen, där projektet är utanför IoT/IT-konsultföretagets kontroll och ofta förblir relationen kort. En lyckad timförsäljning kan ändå utvecklas till en längre relation, men med osäker sannolikhet. Längre relationer kräver att IoT/IT-konsultföretaget utvecklar sig snabbare än kunden, de bör kontinuerligt hitta mera värde att hämta till kunden, och bör kunna vänja sig enligt kundens nya situationer och behov. Detta åstadkommer företaget genom att vara flexibla, snabba med utveckling och med att vara innovativa. Därpå måste det lovade arbetet skötas väl, vilket är hörnstenen för långa och goda relationer.

Informant 2 påpekar också att om kunden blir överraskad av något, alltså det förekommer en överraskning för kunder, har projektet gått fel. Om projektet stöter på problem, bör kunden direkt informeras och involveras. Alla största fiaskon är associerade med dålig kommunikation. Om man har misslyckats med kunden är chansen att samarbetet fortsätter väldigt lågt. Ett dåligt projekt kan kanske räddas, men därefter är det spelat.

Informant 3 (Sverige) berättar att IoT/IT-konsultföretaget anser att det är viktigt att de arbetar med att följa upp och redovisa samarbetet med kunden. Det är viktigt att löpande kunna visa till kunden hur mycket värde som har ackumulerats under samarbetet. De har kvartalsvis affärsöversikt med kunden då de redovisar till kunden hur mycket värde som skapats på t.ex. 5 år. Vid kundens omorganisering ser nya personerna motiveringen till samarbetet, varför IoT/IT-konsultföretaget valdes till partner, vad syftet är och hur mycket samarbetet kan ännu skapa värde. Det är som att återförsälja relationen, försäljaren bör inte ta den förgivet. Kunden kan börja fundera på in-sourcing, vilket kan kräva att försäljaren måste övertyga kunden tillbaka. Informant 3 påpekar också att

allting handlar om bra kommunikation, både relationens upprätthållning och leverans av ordentligt resultat.

Informant 4 berättar djupare om hur kundrelationer hanteras både internt och externt. Internt klassificeras kunder med viss variation beroende på kundens affärsområde och kundens storlek. Kunder med högsta klassifikationen får en egen nyckelkund manager. Nyckelkund managern kan t.o.m. vara en global manager som har flera nyckelkund managers under sig. Nyckelkund managers fungerar som kundens kontaktpunkt och internt som ansvarstagare. Externt har de vissa modeller som t.ex. styrgruppsmöten där företaget träffar kunden, och där åtminstone global nyckelkund managern bör delta. Styrgruppsmöten kan ordnas t.ex. kvartalsvis. Hur ofta och i vilken form möten hålls är upp till kunden, om kunden inte tycker att möten behövs så frekvent så lyder IoT/IT-konsultföretaget kunden. Andra former av relationshanteringar är t.ex. evenemang för kunden och morgonmåseminarier. Informant 4 påpekar att de inte har någon konkret budget för kundhantering, men att kunder bör skötas om.

4.2.7 Dimensioner av värdebaserad prissättning & värdekvantifiering

Informant 1 berättar att de har vissa verktyg samt ordnar de utbildning för värdebaserad prissättning och värdekvantifiering. Utbildningen fokuserar på hur försäljaren kan bygga och kommunicera värdet till kunden. Informant 1 påpekar dock att de inte har någon konkret verktygslåda för värdebaserad prissättning och värdekvantifiering.

Informant 2 berättar att de haft vissa projekt där både företaget och kunden hade skilt räknat ut ett värde för projektet. Projektet hämtade mera värde än vad IoT/IT-konsultföretaget förväntade sig, men IoT/IT-konsultföretaget hade inte vågat prissätta projektet på resultatbasis. IoT/IT-konsultföretaget presterade alltså bättre än förväntat, men hade inte låst slutliga värdet som prissättningsstättet. Projektet gick dock bättre än förväntat, då de kunde bevisa att de kan prestatera även bättre än vad de själva prognostiserat. Kundrelationen kan förväntas fortsätta, vilket är positivt, men värdekvantifieringen bör arbetas på.

Informant 2 berättar också att de har vissa verktyg för värdekvantifiering, men medger att de allt för ofta använder Excelmallar. Gamla projekt fungerar som vägledning för

arbetsmängdens beräkning eller för kostnadsberäkning. Gamla projekt kan också ge riktlinjer om hur mycket t.ex. besparingar kunden kan få, vilka också skall inkluderas i värdekvantifieringen.

Informant 2 berättar att strategiska projekt relativt sällan prissätts enligt projektets värdemålsättningar. Prissättning enligt målsättningar skulle betyda mera intäkter från lyckade projekt och mindre intäkter från misslyckade projekt. Normala sättet att prissätta projekt är fortsättningsvis kostnaden av arbetstimmar eller bestämt pris. IoT/IT-konsultföretaget är ändå öppet för kreativ prissättning och har kunder som föredrar det. Informant 2 påpekar att projekt som är tekniskt besvärliga har tillräckligt arbete i sig, vilket en kreativ prissättning skulle göra besvärligare. Uppföljning av resultat och därmed uträkning av projektprijsättning kan också vara arbetsintensivt. Timprissättning och bestämt pris är ett klart sätt att prissätta projekt och är därför oftast föredragna.

4.3. Sammanfattning

I detta kapitel har det redogjorts för IoT/IT-konsultföretagets försäljningsplan, försäljningsprocess, försäljningsmodell och resultaten av intervjuerna med företagets försäljningspersonal. Företagets försäljningsmodell beskriver utförligt företagets försäljningsstrategi, som är nyligen uppdaterad för att systematiskt åstadkomma värdebaserad försäljning. Resultaten av intervjuerna med företagets försäljningspersonal är kategoriserade enligt rubriker från metodkapitlet, där intervjusvaren från alla de intervjuade är sammanställda. I följande kapitel diskuteras och analyseras resultaten med hjälp av den teoretiska bakgrunden.

5 Resultatdiskussion

Tyngdpunkten i resultatdiskussionen ligger på de relevanta aspekter som framkom i undersökningen. Diskussionen har fokuserats på både de aspekter som IoT/IT-konsultföretaget ansåg viktiga och det som visade sig vara intressant när aspekterna jämfördes med teorin.

5.1. IoT/IT-konsultföretagets övergång till värdebaserad försäljning

IoT/IT-konsultföretaget förnyade sin försäljningsorganisation och försäljningsstrategi år 2019 för att göra sin försäljning värdebaserad. Största förändringen i den nya försäljningsorganisationen är en intern omorganisering av företagets tjänster. Förut kunde företaget endast lokalt erbjuda den främsta servicen inom olika kunskapsområden, vilket var största orsaken till omorganiseringen. Efter omorganiseringen kan företaget globalt erbjuda den främsta servicen, alltså får kunden den bästa möjliga kunskap oberoende vilket land kunden kommer ifrån. Denna omorganisering har möjliggjort att IoT/IT-konsultföretaget nu kan erbjuda heltäckande service med den bästa kvaliteten till alla sina kunder. Företaget kan erbjuda heltäckande lösningspaket som skapar värde för kunden, istället för att kunna lösa vissa problem beroende på kundens region. Omorganiseringen har öppnat möjligheten för IoT/IT-konsultföretaget att driva värdebaserad försäljning.

IoT/IT-konsultföretagets omorganisering för att öppna möjligheten för värdebaserad försäljning är i linje med teorin. Det förändrande paradigmet för industriell försäljning mot proaktiv värdebaserad försäljning kräver att organisationer bygger nya förmågor (Teece et al. 1997) för att underlätta omvandlingen av försäljningsfunktionen i enlighet med det nya försäljningslandskapet (Töytäri 2015). IoT/IT-konsultföretaget har i och med förnyad försäljningsorganisation och strategi skapat nya förmågor för att möjliggöra värdebaserad försäljning. Det förnyade försäljningslandskapet för IoT/IT-konsultföretaget kan anses vara företagets strävan efter långvarigare och mera ansvarsfulla kundrelationer. Dessutom har företagets kunder blivit större med tiden, vilket sätter hårdare krav på servicens möjligheter.

IoT/IT-konsultföretagets nya försäljningsstrategi har medfört en ny försäljningsplan, försäljningsprocess och försäljningsmodell. Den nya försäljningsstrategin har införts i företaget med tydliga steg och processer, vilket gjort att företagets personal och speciellt försäljningspersonal är medvetna om strategin och dess mål. Innan den nya strategin hade personalen kanske en idé om företagets strategi, medan den nya strategin genomförts klart och tydligt, vilket gjort att personalen arbetar målmedvetet mot gemensamma mål. Företagets nya försäljningsprocess följer den nya försäljningsstrategin, och företagets kundhanteringssystem följer försäljningsprocessen. Detta betyder att försäljarens alla verktyg också är i linje med försäljningsprocessen, som är i linje med försäljningsstrategin. Företagets försäljare är då medvetna om den heltäckande strategin, försäljarna har blivit utbildade till en försäljningsprocess och de har stödande verktyg för alla steg i försäljningen. Tack vare att den nya strategin genomfördes väl i företagets verksamhet, har det varit lätt för försäljarna att lära sig värdebaserad försäljning, och försäljningen har fungerat väl.

IoT/IT-konsultföretagets klara och väl implementerade strategi och dess goda resultat är i linje med teorin. Enligt Töytäri (2015) manifesteras den säljande företagens värdoförsäljningsförmåga i processer, rutiner, dokumentation och verktyg. Processerna kan inkludera instruktioner för kundmöten och revisionsinstruktioner för kundsituationer. Rutiner kan inkludera riktlinjer för val av kunder, planering för hur man möter kunder eller förhandlingsplanering. Dokumentation inkluderar oftast referenshistorier. Verktyg kan inkludera mallar för uträkning av värde eller checklistor (Storbacka, 2011; Töytäri et al., 2011).

IoT/IT-konsultföretagets försäljning använder sig av olika processer, rutiner, dokumentation och verktyg. Deras processer består av en klart utskrivna försäljningsprocess och en utförlig försäljningsmodell. Försäljningsmodellen stöds av deras kundhanteringssystem, som inkluderar stödande verktyg för försäljningen. Deras rutiner inkluderar t.ex. klusteranalys och skapande av pitch cards, som hjälper försäljarna att välja kunder och hjälper försäljarna när de kontaktar kunden. Deras dokumentation består av referenshistorier av lyckade projekt. Deras verktyg inkluderar stödande verktyg för försäljning, som t.ex. Excelmallar för värdeberäkning och PDF-mallar för kundmöten. Dessa aktiviteter är enligt Töytäri (2015) avgörande för företagets värdoförsäljningsförmåga.

Dessutom är IoT/IT-konsultföretagets försäljning i linje med Cespedes och Bovas (2015) samt Bova och Barnes (2015) mest inflytelserika marknadsföringsaktiviteter. Enligt Cespedes och Bova (2015) samt Bova och Barnes (2015) är de mest inflytelserika marknadsföringsaktiviteterna direkt kontakt med säljare, referenser och evenemang. IoT/IT-konsultföretagets försäljare tar ofta den första kundkontakten per telefon, där försäljaren kontaktar kunden direkt. Försäljaren försöker direkt kontakta rätt personen, som ofta är en beslutsfattare i kundföretaget. Efter första kontakten fortsätter försäljningen ofta i form av möten, där försäljaren eller flera försäljare personligen träffar kunden. Alltså är en av deras mest inflytelserika marknadsföringsaktiviteter direkt kontakt med en försäljare. IoT/IT-konsultföretaget hade problem med referenser, eftersom alla kunder inte alltid är bekväma med att ställa upp som referens efter strategiska affärer. IoT/IT-konsultföretaget använder sig ändå av de referenser som de fått lov till, fastän de har flera referenser som kunde fungera bra både som marknadsföring och som exempel på deras servicemöjligheter. IoT/IT-konsultföretaget går också på allmänna och potentiella kunders evenemang samt ordnar egna evenemang.

5.2. Proaktiv försäljning

I och med en uppdaterad försäljningsorganisation och en försäljningspersonal som är utrustad med alla nödvändiga verktyg, kan IoT/IT-konsultföretaget driva värdebaserad försäljning. Företagets försäljningsmodell understryker proaktiv försäljning och dessutom var alla informanter i undersökningen eniga om att förarbete inför första kundkontakten är viktig. Försäljarnas förarbete börjar med en klusteranalys där potentiella kundföretaget studeras och sammanställs, varefter en pitch card byggs upp där potentiella utmaningar och potentiella lösningar listas. Först efter en utförlig klusteranalys och pitch card kontaktas kunden för första gången. Tack vare väl utfört förarbete kan försäljaren redan under första kontakten utmana kunden och deras verksamhetssätt, vilket ofta leder till en öppen diskussion.

IoT/IT-konsultföretagets proaktiva försäljningsstil stöds av teorin. Aberdenn (2011), Adamson et al. (2012) och Lay et al. (2009) framhåller att de nya värdebaserade försäljningsstrategierna bygger på att proaktivt närma sig kunder med syftet att initiera

och påverka köpprocessen. En proaktiv försäljningsstil där kunden bemöts i ett tidigt köpskede möjliggör skapandet av en gemensam vision om en lösning (Eades 2004), där lösningens affärseffekt är sammankopplad med framstående beslutsfattarens mål (Anderson et al. 2006). Tack vare att IoT/IT-konsultföretaget gör ett utförligt arbete för att förstå kundens verksamhet och kundens eventuella utmaningar, kan de väcka intresse hos kunden redan i ett tidigt skede av kundens köpprocess. IoT/IT-konsultföretaget är i en god position att föreslå olika lösningar för kunden, lösningar som både svarar på kundens utmaningar och bygger på kundens egna målsättningar.

IoT/IT-konsultföretaget kan redan i ett tidigt skede öppna diskussionen om värdeskapande möjligheter och styra kundens tankesätt mot värdeskapande lösningar, alltså strategiska köp. Detta stöds av teorin, där Storbacka et al. (2011) och Vitasek et al. (2012) poängterar att försäljning från denna position underlättar kvantifiering och verifiering av skapat värde samt försäljarens förmåga att fånga värde baserat på skapat värde (Hinterhuber 2004). Ett lyckat genomförande av denna försäljningsstrategi leder ofta till en ny uppdelning av roller och ansvar i den värdesamskapande processen (Vandermerwe & Rada 1988). Denna förändring i försäljningsstrategin påverkar grundligt försäljningens och försäljningsledningens roller och funktion (Storbacka et al. 2009, 2011). Undersökningens informanter berättade att proaktiv försäljning med god kommunikation av värde understöder försäljning av strategiska affärer. Den kund som anser att IoT/IT-konsultföretaget kan tillföra värde ger över ansvar till IoT/IT-konsultföretaget. IoT/IT-konsultföretaget ansvarar fullständigt eller till en stor grad ansvara för den nya värdeskapande funktionen. IoT/IT-konsultföretaget har fått en roll med en viss grad av ansvar från kundföretaget, vilket är en stark position för IoT/IT-konsultföretaget. Genom att IoT/IT-konsultföretaget lyckas positionera sig som en strategisk partner, är relationen inte endast en transaktion utan ett långvarigt samarbete där IoT/IT-konsultföretaget kan fånga en del av det skapade värdet.

5.2.1 De tre dimensionerna av värdebaserad försäljning

De tre dimensionerna av värdebaserad försäljning har varit centrala i denna studie. Terho et al. (2012) har identifierat och framställt tre framträdande dimensioner av värdebaserad försäljning. Dessa är 1) förstå kundens verksamhetsmodell, 2) utforma

värdepropositionen och 3) kommunicera kundvärde. Dessa dimensioner av försäljningsarbetet fokuserar på gemensam orientering och har fokus på erbjudandets potentiella värde när det används för kundens affärsresultat. Från IoT/IT-konsultföretagets försäljning kan också dessa dimensioner identifieras.

5.2.1.1 Förstå kundens verksamhetsmodell

Både enligt IoT/IT-konsultföretaget och enligt teorin är förståelsen av kundens verksamhetsmodell en central aspekt i värdebaserad försäljning. Enligt informanterna är förståelse av kundens verksamhetsmodell ett krav för lyckad proaktiv försäljning. IoT/IT-konsultföretagets försäljare bör inte kontakta kunden förrän de är pålästa om kunden, har några antaganden om kundens utmaningar och dessutom förslag till lösningar på dessa utmaningar.

Enligt Terho et al. (2012) är den centrala aspekten av värdebaserat försäljningsbeteende ansträngningar för att förstå kundens verksamhet och tillhörande möjligheter till värdeskapande, proaktiv utformning av värdepropositioner som är materiella från kundens synvinkel och kommunicering av värdepotentialen till kunden (Terho et al. 2012).

IoT/IT-konsultföretagets värdebaserade försäljning bygger på att förstå kundens verksamhetsmodell. Företagets försäljare bör läsa och förstå kundens verksamhetsmodell även innan de kontaktar kunden. Informant 2 berättade att den förnyade försäljningsmodellen positionerar försäljarna så att de inte nödvändigtvis behöver fråga kunden hur de vill göra, utan hellre berättar för kunden hur det lönar sig att göra. Detta är hörnstenen för IoT/IT-konsultföretagets försäljning. När försäljaren har en förståelse av kundens verksamhet, bör försäljaren se till att kontakta rätt person i kundföretaget. Enligt informant 3 bör budskapet anpassas enligt vem försäljaren ringer till, beroende på om det är t.ex. ekonomichefen, utvecklingschefen eller styrelseordföranden. Med rätt ärende till rätt person blir försäljarna hörda och kunderna tycker att IoT/IT-konsultföretaget är relevant. Det är vad som behövs för att få bokad första mötet med kunden (Informant 2).

Försäljarna bygger en förståelse av kundens verksamhet genom att läsa kundens årsberättelser, kundens webbplats och genom att ta hjälp av programmen Vainu och

LinkedIn. Enligt informanterna finns det väldigt mycket information offentligt tillgängligt. Med denna information byggs det först upp en klusteranalys, sedan en pitch card och först därefter kan kunden kontaktas och deras verksamhet utmanas.

5.2.1.2 *Utforma värdepropositionen*

Utformning av värdeproposition är något som både teorin och IoT/IT-konsultföretaget ansåg vara viktigt. IoT/IT-konsultföretagets informanter hade aningen varierande åsikter om hur företaget har lyckats med utformningen, men alla informanter ansåg att det var en viktig del av försäljningen.

Enligt Terho et al. (2012) är kvantifieringsinsatser en viktig aspekt av att skapa en värdeproposition. Försäljaren kan basera sina kundvärdeskvantifieringsinsatser på olika metoder som till exempel kundspecifika värdeberäkningar, värdestudier, simuleringar, avkastning på investeringsstudier, livscykelberäkningar och kunskap om det värde som skapats för referenskunder. En effektiv värdeproposition ska inte utformas av försäljaren ensam utan kräver åtminstone viss ömsesidighet och deltagande från kunden såsom dialog, kundspecifika data och andra kundinsatser. Även om försäljaren inte exakt kan kvantifiera värdet på sitt erbjudande, bör det ändå synliggöras hur stort värde erbjudande har åt kunden. Den forskning Terho et al. (2012) utförde betonade att detta kan vara viktigare än att försöka citera de mest exakta siffrorna av erbjudandet.

IoT/IT-konsultföretagets informanter instämmer i teorin om att utformning av värdeproposition är viktigt, men en informant ansåg att detta är något som företaget kunde förbättra.

Informant 1 ansåg att deras prissättning är något som företaget kunde förbättra. Enligt informanten bör kunder som söker strategiskt köp prissättas enligt det värde som skapats. Dessa affärer prissätts fortsättningsvis enligt arbetade timmar eller enligt prislistor. Informant 1 berättade att de inte har något konkret sätt att kommunicera önskan om annorlunda prissättning till kunden. De har vissa sätt för värdebaserad prissättning och vissa utbildningsprogram, som används för att åstadkomma rätt tänkesätt för projektet och för att ge vägledande prissättning för servicen.

Informant 1, 2 och 3 var av samma åsikt att IoT/IT-konsultföretaget skräddarsyr servicen så mycket som kunden kräver. De är inte begränsade av att inte kunna möta kundens verksamhets sätt, processer eller önskemål. Möjligheten att kunna skräddarsy servicen hjälper värdepropositionen i och med att IoT/IT-konsultföretaget kan adaptera sig till största delen av kunderna utan att det skulle medföra desto större problem eller kostnader.

För att nå en förståelse av kundens utmaningar och det möjliga värdet som IoT/IT-konsultföretaget kan skapa till kunden med sina lösningar, bör diskussionen med kunden öppnas. Enligt alla informanter är den öppna dialogen ett krav för den värdebaserade försäljningen. Informant 2 berättade att utav diskussionen med kunden kan försäljaren dra slutsatser om vad kunden anser om de påstådda utmaningarna. Om kunden anser att de påstådda utmaningarna stämmer för dem, kan IoT/IT-konsultföretagets försäljare räkna med att deras service kan hämta värde till den potentiella kunden. Dessa värdeskapande faktorer som är bekräftade bör under försäljningsprocessen utredas och inkluderas i värdepropositionen. Värdepropositionen både kommuniceras tydligt och de värdeskapande faktorerna förklaras för den potentiella kunden.

Informant 4 berättade att försäljarna använder t.ex. färdiga Power Pointmallar eller olika processverktyg som hjälp när de möts med kunden och när de bygger värdepropositioner åt kunden. Företagets försäljningsmodell inkluderar verktyg som kan användas som botten för möten, t.ex. mallar om vilka hot och möjligheter en viss industri har eller hurdana lösningar IoT/IT-konsultföretaget har för dessa hot. Enligt informant 4 förstärker verktygen försäljarens sätt att gå till väga med värdebaserad försäljning.

Informant 3 berättade att för att bevisa värdet till en potentiell kund, brukar det oftast göras med en venture offer, alltså ett mindre inledande projekt. En lyckad venture offer bevisar för kunden att förändringen är lönsam. Informant 3 konstaterade också att försäljarna bör kunna i värdepropositionen i euron estimerar ungefär hur mycket kunden kan spara, istället för att inte ge någon uppskattning alls. Värdet kan i efterhand revideras, men kunden bör höra ungefär hur mycket det kan sparas eller hur mycket andra kunder har lyckats spara med liknande åtgärder.

5.2.1.3 *Kommunicering av värde*

Alla undersökningens informanter var eniga om att kommunikering av värde är en viktig aspekt för att lyckas med värdebaserad försäljning. Informant 3 påpekade att kommunikering av värde är något som bör göras genom hela processen. Värdet bör vara klart för alla parter, det bör vara klart genom hela projektets livstid och klart för alla personer. Värdet bör kommuniceras till nya personer som kommer med i projektet i efterhand och alla gamla parter bör påminnas om värdet genom hela projektets livstid. Om värdet är oklart för en part eller parten har glömt varför projektet görs, kommer kunden ifrågasätta projektet, byta partner eller avsluta projektet.

Enligt Terho et al. (2012) är den mest framträdande aspekten av försäljningskommunikation den trovärdiga demonstrationen av erbjudandets bidrag till kundens affärsresultat. I värdebaserad försäljning bör det ges övertygande bevis för sina värdekrav. Försäljningskommunikationen bör baseras på öppenhet, öppen dialog och förtroende, eftersom de är väsentliga ingredienser för att demonstrera den långsiktiga inriktningen på försäljning (Terho et al. 2012; Crosby et al., 1990; Jolson, 1997; Weitz & Bradford, 1999) och trovärdigheten hos de framlagda argumenten.

Informant 1 ansåg att IoT/IT-konsultföretaget har vissa utmaningar gällande kommunikation, och försäljarna kunde vara mera kreativa med projektförslag. Om försäljarna inte lyckas med att framföra intressanta och relevanta projektförslag, placeras företaget i en dålig förhandlingsposition och får därför mindre ansvar i projekten. Om försäljarna lyckas väl med att vända diskussionen mot strategiska modeller, med både målmedveten kommunikation och arbetssätt, har försäljningen en högre chans att lyckas. En annan utmaning har varit kundens verksamhetssätt och branschens gamla köptraditioner, som har påverkat kommunikationen negativt. Företag i ingenjörbranschen är inte vana vid att köpa strategisk service, istället är de vana med enkla transaktioner där ansvar inte överges ut ur företaget och kostnaden är beräknad enligt timlistor.

Informanterna berättade att kundföretagen kommunicerar väldigt öppet om sina utmaningar och verksamhetssätt, vilket underlättar försäljningen. Alla informanterna ansåg att kunden berättar öppnare om sina problem ifall IoT/IT-konsultföretagets försäljare har lyckats bevisa att de är relevanta och har intressanta idéer. Informant 4

påpekade att det är väldigt sällan som kunden inte går med på att kommunicera öppet. Det måste vara en grym hemlighet om kunden vägrar kommunicera.

Informant 1 berättade att försäljaren kan under första mötet vara tvungen att gissa sig fram för att få en förståelse av kundens utmaningar, men efter det är kommunikationen väldigt öppen. Kunden berättar öppet om sina utmaningar och behov, dock inte alltid med den precision som skulle önskas. Försäljaren kan påverka diskussionen genom att dra diskussionen mot värdeskapande idéer och möjligheter. Informant 2 berättade att kunden ofta är väldigt ivrig att leka med tanken om vad som skulle tillbringa värde till dem och hur projektet skulle förverkligas.

Genom att provocera kundens verksamhetssätt och sedan låta kunden ifrågasätta de förslag som gjorts, brukar kunden öppna sig och komma med i diskussionen.

Försäljaren bör försöka kommunicera det totala värdet av projektet i euron redan i ett tidigt skede, alltså bör försäljaren lyfta fram värdediskussionen redan under de första mötena då kunden leker med idén. När försäljningsprocessen kommer till prispförhandlingsskedet, är försäljarens position god om hen framställt relevanta projekt och motiverat värdet ordentligt till kunden. Då är prispförhandlingarna inte mera baserade på timpris eller vilken producent som är billigast, utan fokuset är på de värdeskapande aspekterna.

5.3. Försäljningspersonalens övergång till värdebaserad försäljning

Försäljningspersonalens övergång till värdebaserad försäljning har visat sig medföra vissa hinder och problem. Förändringen i försäljningsstil som försäljningspersonalen bör göra för att uppnå lyckad värdebaserad försäljning är relativt stor. Både försäljarens karaktärsdrag och företagets utbildning spelar en roll i hur lyckat förändringen sker. Undersökningen visade också att det finns vissa regionala skillnader mellan försäljningspersonalens övergång. Finska försäljare ansåg att den värdebaserade försäljningsstilen var sättet som de alltid har använt, medan Sveriges försäljare ansåg stilen vara ny. Alla försäljare ansåg ändå att de fått något ut ur den nya försäljningsstilen och alla försäljare fick bättre kundhanterings verktyg, som är i linje med den övergripande värdebaserade strategin. Informanterna konstaterade också att både den nya och gamla försäljningsstilen krävs, den nya utesluter inte den gamla. Både

värdebaserad-, tim- och reaktivförsäljning behövs och de bör fungera i synergi. Försäljaren bör dock inte utöva alla olika försäljningsstilar, utan fokusera på stilen som fungerar bäst för den enskilda försäljaren.

Enligt Ulaga och Loveland (2013) framstår det problem med försäljningspersonalen under företagets övergång från produktförsäljning till serviceledd försäljning, alltså under försäljningens övergång till värdebaserad försäljning. Enligt forskarna finns det fyra huvudsakliga problem som kan förekomma vid övergången. Problemen är 1) storleken på förändringar på försäljningsorganisationsnivån som utlöses av en tjänstetransformation, 2) unika egenskaper av försäljning av hybriderbjudanden jämfört med industrivaror, 3) kopplingen mellan dessa skillnader och de försäljningsprocesser som krävs för hybridförsäljning och 4) potentiella individuella skillnader mellan högpresterande hybridförsäljare jämfört med säljare som fokuserar på varuförsäljning.

Ulaga och Loveland (2013) berättar vidare att problem 4) potentiella individuella skillnader mellan försäljaren, förekommer för att personlighetsdragpreferenserna för posten har utvecklats. Personlighetsdragspreferenserna för värdebaserad försäljning och personlighetsdragspreferenserna för produktförsäljning är olika. Övergången medför ändringar för försäljningspersonalen, som inte nödvändigtvis reagerar positivt. Stark ovillighet för ändring, icke-passande personlighetsdrag för det nya arbetssättet eller mera krävande arbetsansvar med bredare intressenätverk är typiska hinder som företagens chefer bör överkomma då företagen övergår till servicecentrerad försäljning. De viktigaste personlighetsdrag för värdebaserad försäljning är inlärningsorientering, kundtjänstorientering, inneboende motivation, intelligens och emotionell stabilitet (Ulaga och Loveland 2013).

För att överkomma dessa skillnader i implementerings- och försäljningsstil som kan förekomma då företag övergår till värdebaserad försäljning, har IoT/IT-konsultföretaget erbjudit utbildning till försäljarna.

Informant 1 berättade att företaget kartlägger vilka försäljare som skall erbjudas utbildning, vem som behöver coaching och vem som klarar sig med en skrapning av ytan. Informant 4 berättade att försäljarna i utbildningen får en genomgång av försäljningsstrategin där de olika faserna förklaras. Utbildningen är på sitt sätt lätt, då försäljningsstrategin direkt är kopplat till försäljningens kundhanteringssystem. Det som står på pappret i deras strategi syns konkret i deras kundhanteringssystem. Informant 3

tillägger att utbildningen inkluderar genomgång av arbetssättet, tänkesättet, övningar där de t.ex. kan ringa och bolla med varann, rollspel och genomgång av de verktyg som finns tillgängliga. Informant 4 påpekar att koncernen stöder de försäljare som vill ha utbildning och ger dem verktyg för den värdebaserade försäljningen. Företaget har konstaterat att den nya försäljningsstilen kräver en försäljare med värdebaserade kunskaper för att kunna driva behovet och dialogen med kunden.

Informant 3 (Sverige) berättade att en stor utmaning med värdebaserad försäljning har visat sig vara tiden som bör avsättas för den strategiska försäljningen. Värdebaserad försäljning tar längre tid än produktförsäljning. Normala ledtiden med en ny kund, alltså tiden för en ny kund att skriva på avtalen, är ungefär 6 – 9 månader. Rekordet är 4 månader och ledtiden för strategiska kunder innan den nya strategin var ungefär 1,5 år. Alltså kan det konstateras att den nya strategin och försäljningspersonalens utbildning har fungerat speciellt bra i Sverige.

Informant 3 berättade att de i Sverige har sett att en utbildningskurs på 10 försäljare resulterar i 7–8 försäljare som tar till sig utbildningen och förmågan att använda sig av den värdebaserade försäljningsstilen i sin verksamhet. Egenskaper som har visat sig vara positiva för den värdebaserade försäljningen är förmågan att förändra sitt eget beteende. Inför utbildningen har försäljaren nytta av t.ex. erfarenhet och egna referenser, men de är inte nödvändigtvis krav för att klara sig i utbildningen. Unga och oerfarna försäljare har också gått igenom utbildningen och lyckats väl med att applicera metodiken. Personliga egenskaper behövs också, som t.ex. att vara orädd, vilket kan hjälpa i försäljningsarbetet. Informant 1 tillägger att värdebaserad försäljning kräver en viss attityd, en viss hållning, vilket inte passar alla.

Informant 3 berättade att värdebaserade försäljare arbetar med färre och större projekt. Förlorar försäljaren ett projekt är fallhöjden större, vilket inte alla försäljare tål. Stora projekt faller ofta på tajming, inte försäljarens kompetens, men sådant måste försäljaren kunna tåla. Försäljare som inte adapterar till den nya försäljningsstilen får fortsätta försäljningsarbetet som tidigare, vilket företaget också behöver. De som fått utbildningen och adapterar sig väl flyttas till ett eget strukturerat team. Teamet fokuserar 100 % av arbetsveckan på värdebaserad försäljning.

5.4. Relationens värde & värdebaserad prissättning

Här presenteras både relationens värde och värdebaserad prissättning. IoT/IT-konsultföretagets och teorins synvinkel på dessa ämnen skiljer sig till en grad. IoT/IT-konsultföretaget har en mera praktisk synvinkel på både relationens värde och värdebaserad prissättning.

5.4.1 Relationens värde

IoT/IT-konsultföretaget har iakttagit den strategiska försäljningens följder. Företagets kunder ger över ansvarsområden, vilka bör omhandatas ifall de vill behålla nöjda och långvariga kunder. IoT/IT-konsultföretaget har byggt upp olika processer för att upprätthålla dessa kunder. Företaget har också märkt positiva följder av den värdebaserade försäljningen. Företaget har sett längre kundrelationer och kunderna har litat på IoT/IT-konsultföretaget med större projekt.

För en köpare kan leverantören bidra med lärande, färdigheter och kapacitet för att förbättra den interna effektiviteten, miljöanpassning (March 1991), riskundvikande (Hunter et al. 2004), innovation, effektivitet i samarbete, sociala förbindelser och förtroende, kulturell färdighet (Wilson & Jantrania 1994) och motivation (Ritter & Walter 2012). Förhållandet kan också ha negativa konsekvenser, såsom försämring av den egna kapaciteten, motvilja mot att anamma synpunkter, begränsad integrationskapacitet och risk för försämring av konkurrensfördelar genom kunskapsläckage (Ritter & Walter 2012). Medan teorin fokuserar på värdets olika aspekter, har företaget ansett att värde kommer från länge kundrelationer, nöjda kunder och mera ansvarstagande. Företaget och teorin är i linje med att värdebaserad försäljning medför värde i olika former, men företagets syn på värde är mera praktisk.

Informant 2 berättade att de har flera kunder som sett stor nytta av IoT/IT-konsultföretagets service i sin verksamhet. Dessa kunder binder sig till företaget för en längre tid. Kunder som outsourcar hela funktioner har sett största nyttan av IoT/IT-konsultföretagets service, alltså har synergien fungerat bäst då IoT/IT-konsultföretaget fått självständigt leverera servicen. Längre kundrelationer kräver att IoT/IT-

konsultföretaget utvecklar sig snabbare än kunden, de bör kontinuerligt hitta mera värde för kunden och de bör kunna vänja sig enligt kundens nya situationer och behov. Detta åstadkommer företaget genom att vara flexibelt, snabb med utveckling och med att vara innovativ. Därpå måste det lovade arbetet skötas väl, vilket är hörnstenen för långa och fungerande relationer. Informant 1 instämmer att när en relation i form av strategiskt samarbete eller traditionell resursförsäljning är skapad, bör företaget hålla sina löften. Om kunden blivit lovad service inom viss tid, enligt viss kvalitet eller att servicen levererar vissa kostnadsbesparingar, bör dessa löften hållas.

Informant 2 påpekar att i traditionell försäljning, t.ex. timförsäljning, där projekten är korta och utanför IoT/IT-konsultföretagets kontroll, har relationerna förblivit korta och nyttan till kunden mindre.

Informant 4 berättade att kundrelationer bör hanteras både internt och externt. Interna hanteringen inkluderar kundklassifikaationer, vilka varierar beroende på kundens affärsområde och kundens storlek. Högsta klassifikationen medför en egen nyckelkund manager eller t.o.m. en egen global manager. Nyckelkund managers fungerar externt som kundens kontaktpunkt till företaget och internt som ansvarstagare av projektet. Externa kundhanteringar kan inkludera styrgruppsmöten eller evenemang. Nyckelkunden får bestämma hur ofta och i vilken form dessa aktiviteter sköts. Informant 1 instämmer att nyckelkunder kräver systematisk behandling och eftersyn. Nyckelkunder har egna interna processer, som är centrala för att lyckas med kundbehandlingen. Företaget har kunder som sköts via flera olika länder och kontor, vilket gör behovet av fungerande interna kundhanteringsprocess stor.

5.4.2 Värdebaserad prissättning

Teori om värdebaserad prissättning fokuserar mycket på värdets olika dimensioner. Dessa dimensioner är t.ex. operativt värde, värde på extern status, symboliskt värde eller strategiska allianser. Dimensionerna är viktiga för att både förstå vad värde är och för att kunna beräkna totala värdet för ett projekt. Informanterna i undersökningen hade dock en mera praktisk bild av värdebaserad prissättning än vad teorin har.

Enligt Lancioni (2005) är prissättning ytterst viktigt för varje företag, då den påverkar både lönsamhet och företagets långsiktiga överlevnad. Enligt Töytäri et al.:s (2015) forskning har prissättning en stor betydelse för företagets kundinriktning, vilken påverkar enda till den punkten att kundupplevt värde fungerar som en bas för affärsstrategin. Även om kundupplevt värde vore basen för affärsstrategin, är det ensamt inte tillräckligt för att fånga värde (Bowman & Ambrosini 2000). När flera företag adapterat samma strategi, bör en bättre förståelse av värdets olika beståndsdelar förstås, om företag vill fånga en del av detta värde (Monroe 2002).

Enligt Ulaga och Eggert är det operativa värdet en beståndsdel av värde. Det operativa värdet manifesteras som förbättrade processer, förbättrad processintegration och högre värde på erbjudande. Processer förbättras genom bättre förmågor som t.ex. resurseffektivitet och förbättringar av inmatnings processer. Leverantörer bidrar direkt till det operationella värdet med förbättrade produkter och komponenter (Ulaga & Eggert 2005).

Enligt Töytäri et al. (2015) är den strategiska dimensionen en beståndsdel av värde. Den strategiska dimensionen av värde består av organisatorisk förändring och överlevnad. Strategiskt värde innebär att utnyttja befintliga förmågor eller utveckling av nya förmågor genom inläring, kunskap (Ulaga & Eggert 2005) och innovation. En annan beståndsdel av värde är deltagande i en leverantörsrelation. Leverantörsrelationen kan påverka kundens externa status i ett bredare affärsnätverk (Kothandaraman & Wilson, 2001). En annan beståndsdel är symboliskt värde. Symboliskt värde manifesteras som den interna motivationsstoltheten och arbetstillfredsställelsen (Töytäri et al. 2015).

Enligt Töytäri et al. (2015) består värdebaserad prissättning av tre steg, 1) identifiera och influera kundens önskade värde, 2) influera kundens upplevda värde och 3) fånga en andel av det skapade värdet i gengäld. I och med att värdebaserad prissättning är mer komplicerat än traditionella sättet att prissätta en vara eller service, är det viktigt att förstå de olika aspekter som kan ställa till med problem.

Informant 2 berättade att de haft projekt där både försäljaren och kunden räknat ut ett värde för ett projekt. Efter att projektet var avklarat, visade sig att projektet hämtade mera värde än vad försäljaren hade förväntat. Försäljaren hade tyvärr inte prissatt projektet på basen av resultat, alltså fick de inte fångat så mycket värde ut ur projekt som de möjligen kunnat. Informant 2 påpekade att kunden var nöjd och att samarbetet med kunden troligen fortsätter, men att IoT/IT-konsultföretaget bör arbeta på värdekvantifiering.

Informant 1 berättade att de har vissa verktyg för värdekalkylering och att företaget ordnar utbildningar där värdebaserad prissättning lärs ut. Informant 2 medgav dock att deras försäljare allt för ofta använder Excelmallar som stöder sig på gamla projekt. Gamla projekt fungerar bra som vägledning då de ger riktlinjer om hur mycket t.ex. besparingar kunden kan få. Informant 2 menade ändå att de kunde förbättra på företagets värdekvantifiering.

Informant 2 berättade att strategiska projekt relativt sällan prissätts på basis av resultat. Prissättning enligt resultat skulle betyda mera intäkter från lyckade projekt och mindre intäkter från misslyckade projekt. Det normala sättet att prissätta projekt är fortsättningsvis kostnaden av arbetstimmar eller bestämt pris. IoT/IT-konsultföretaget är ändå öppet för kreativ prissättning och har kunder som föredrar det. Informant 2 påpekade att projekt som är tekniskt besvärliga har tillräckligt arbete i sig, vilket en kreativ prissättning skulle göra besvärligare. Uppföljning av resultat och därmed uträkning av projektprissättning kan också vara arbetsintensivt. Timprissättning och bestämt pris är ett klart sätt att prissätta projekt och är därför oftast föredragna.

5.5. Sammanfattning

I detta kapitel har studiens resultat diskuterats. I kapitlet kopplas undersökningens relevanta fynd med teorin. Kapitlet börjar med en analys om hur en övergång till värdebaserad försäljning har påverkat undersökningsföretaget. Sedan presenteras tyngden av proaktiv försäljning för värdebaserad försäljning samt olika sätt som proaktiv försäljning har förverkligats på. Slutligen diskuterades hur en övergång till värdebaserad prissättning påverkat försäljningspersonalen, relationernas värde och prissättning. I följande kapitel presenteras avhandlingens slutsatser

6 Avslutande diskussion

I det här kapitlet presenteras avhandlingens resultat genom att besvara forskningsfrågorna. Efter att forskningsfrågorna är besvarade, kan rekommendationer till IoT/IT-konsultföretaget göras. Kapitlet avslutas med kritik mot avhandlingen och med förslag till fortsatt forskning.

6.1. Svar på forskningsfrågor

Syftet med undersökningen är att klargöra vad som ingår i processen att definiera och använda värdebaserad försäljning. Utifrån avhandlingens syfte utvecklades studiens forskningsfrågor, vars uppgift är att syra studien. Till näst besvaras dessa forskningsfrågor.

A. Vad innebär värdebaserad försäljning och vilka utfall kan förväntas?

Enligt Terho et al. (2012) innebär värdebaserad försäljning tre huvudsakliga dimensioner. Dimensionerna för värdebaserade försäljningen är 1) förstå kundens verksamhetsmodell, 2) utformning av värdepropositionen och 3) kommunikering av kundvärde. Värdebaserade försäljningens dimensioner fokuserar på gemensam orientering samt på erbjudandets potentiella värde i användningen för kundens affärsresultat. Undersökningens forskningsföretag instämmer med Terho et al.:s (2012) forskning. Enligt IoT/IT-konsultföretaget bör fungerande värdebaserad försäljning fokusera på att 1) förstå kundföretaget och proaktivt planera försäljning, 2) bygga en värdeproposition med heltäckande lösningar och bygga en heltäckande värdekvantifieringsproposition samt 3) bör kommunikationen genom hela försäljningsprocessen vara öppen och målmedveten. IoT/IT-konsultföretaget understryker proaktiva försäljningens tyngd för fungerande värdebaserad försäljning. Företaget menar att innan försäljaren kontaktar den potentiella kunden för första

gången, bör försäljaren göra grundligt förarbete för att förstå kundföretaget. Försäljaren bör förstå kundens verksamhetsmodell, kundens bransch, hur kundens inkomstkällor ser ut och hurdana potentiella utmaningar kunden har. När försäljaren kontaktar kunden har försäljaren en klar idé vad försäljaren vill säga åt kunden. Försäljaren kan utmana kunden och deras verksamhetssätt, föreslå några värdeskapande idéer och sedan föreslå ett möte med kunden där de grundligt kan diskutera möjligheterna. När kundens utmaningar har kartlagts och kunden är mottaglig till förslag, kan det gemensamma värdeskapandet börja. Med detta proaktiva försäljningssätt når företaget kunden i ett tidigt köpskede, vilket möjliggör gemensamt värdeskapande och försäljning av strategisk service.

Enligt Terho et al. (2012) är följderna av värdebaserad försäljning säljare relaterade-, relationsrelaterade- och kundrelaterade. Följderna för försäljaren är högre kundanskaffnings grad, förbättrad försäljning med högre vinst och generellt en förbättrad organisationsförsäljningsprestanda. Relationsrelaterade följderna är förbättrad kundtillfredsställelse, förbättrad lojalitet och en djupare relation med kunden, gemensamt ansvar av kostnader och reducerad priskänslighet. Kundrelaterade följderna är kundens färdighet att uppnå affärsmål och en förbättrad marknads- och finansiell prestanda. IoT/IT-konsultföretaget har sett liknande följderna från sin övergång till värdebaserad försäljning. IoT/IT-konsultföretaget förnyade sin försäljningsstrategi för att de ansåg att de behöver mera sticky business. Företaget lyckades tack vare värdebaserad försäljning få mera ansvar av sina kunder. Kunderna ger IoT/IT-konsultföretaget hela ansvarområden, vilket betyder mera förutsägbar verksamhet, långvariga kundrelationer och mindre priskänsliga kunder. IoT/IT-konsultföretaget har lyckats bevisa för kunden att de med deras hjälp kan uppnå stort värde, genom t.ex. stora besparingar i produktionen. Kunden övertygas att ge ansvaret av sin produktion till IoT/IT-konsultföretaget. Om IoT/IT-konsultföretaget lyckas leverera det lovade värdet till kunden, har kunden ingen orsak att byta ut företaget eller avsluta samarbetet.

B. Hur kan företag skaffa information om kundens värdeskapande faktorer och hur kan de använda sig av denna information?

IoT/IT-konsultföretagets försäljare skaffar information om kundens värdeskapande faktorer genom offentliga källor. Enligt informanterna finns det rikligt med information

offentligt på nätet och speciellt på kundens hemsidor. Försäljarna kan läsa t.ex. företagets årsberättelse och läsa om företagets bransch på nätet. Dessutom finns verktyg som LinkedIn och Vainu tillgängliga för informationssökning om olika företag.

Informationen används för att bygga upp en förståelse av olika företag med liknande utmaningar, alltså en klusteranalys. Företagen i klusteranalysen har liknande verksamhetsproblem, som t.ex. hur länge det tar för företaget att producera varor till marknaden. Klusteranalysens utmaningar skall sedan besvaras med IoT/IT-konsultföretagets service. Försäljarna ska bygga en portfolio av lösningsförslag till dessa förväntade utmaningar, alltså en pitch card. Med hjälp av pitch carden kan försäljaren kontakta kunden och påbörja en diskussion om dessa potentiella problem. Med en hög sannolikhet håller kunden med om åtminstone en utmaning, vilken försäljaren sedan kan besvara och utmana med sin service. Försäljaren har från denna position en hög sannolikhet att lyckas boka ett möte med kunden där de oftast möts med öppen dialog.

Enligt forskarna inom ämnet är informationsanskaffningen både proaktiv och gemensam med kunden. IoT/IT-konsultföretaget instämmer med detta, men lägger tyngden på det proaktiva arbetet, där informationsanskaffningen och utmanande av kundens verksamhetssätt är avgörande. Enligt Terho et al. (2012) är centrala aspekten av värdebaserat försäljningsbeteende ansträngningar för att förstå kundens verksamhet och tillhörande möjligheter till värdeskapande, proaktiv utformning av värdepropositioner som är materiella från kundens synvinkel och kommunikering av värdepotentialen till kunden.

En förståelse av kundens affärsmodell är avgörande eftersom det möjliggör en försäljningsstrategi som syftar till proaktivt värdeskapande för kundens verksamhet. Detta betyder att försäljaren bör gå utöver kundens formulerade behov för att nå kundvärde. Därför strävar värdeorienterade försäljare att aktivt identifiera och skapa erbjudanden som har stor potential att påverka kundens resultat. (Terho et al. 2012)

C. Hurdana interna verktyg har företaget för att stöda värdebaserad försäljning?

IoT/IT-konsultföretagets försäljning har en försäljningsprocess och försäljningsmodell som följer den värdebaserade försäljningsstrategin. Processen och modellen kan på ett

sätt anses vara verktyg, eftersom de berättar åt försäljaren vilka steg som skall utföras för att nå försäljning. Dessutom har företaget ett kundhanteringssystem, som också följer försäljningsmodellen. I kundhanteringssystemet kan försäljaren fylla i de olika skeden där kunden är i, vilka steg som skall tas till näst och dessutom innehåller systemet olika stödverktyg som försäljaren kan ta stöd av genom processen. Verktygen kan t.ex. vara PDFmallar för möten, där det beskrivs vad försäljaren behöver med till mötet eller beräkningar för att räkna ut potentiella värdet som kan skaffas åt kunden. Från kundhanteringssystemet kan en ny försäljare till projektet läsa i vilket skede kunden är i och vad som har diskuterats med kunden.

IoT/IT-konsultföretagets verktyg är i linje med teorins beskrivning av försäljningsverktyg. Enligt Storbacka (2011) samt Töytäri et al. (2011) manifesteras de säljande företagens värdeförsäljningsförmåga av processer, rutiner, dokumentation och verktyg. Verktyg kan inkludera mallar för uträkning av värde eller checklistor.

D. Hur mycket samarbete av kundföretaget krävs det för att kunna definiera kundvärde?

Enligt IoT/IT-konsultföretaget krävs det mycket samarbete med kundföretaget för att kunna definiera kundvärde. Försäljarens proaktiva arbete åstadkommer en förståelse av vilka företag som skulle kunna gynnas av deras lösningar samt åstadkommer den en dialog med potentiella kunden. Innan dialogen är öppnad med kunden kan det möjliga värdet spekuleras, men det kan inte definieras. Efter att dialogen är öppnad kan kundvärdeskapandet påbörjas. Enligt IoT/IT-konsultföretagets försäljare är kunden väldigt öppen med försäljarna, efter att IoT/IT-konsultföretaget bevisat att de är relevanta. Kunden kan redan vid första mötet med försäljarna berätta väldigt öppet om sina utmaningar och om sina verksamhetssiffror. IoT/IT-konsultföretagets service inkluderar ofta en uppdatering eller renovering av kundföretagets olika verksamhetsområden, vilket betyder att deras service är väldigt skraddarsytt till kundens verksamhet och dess krav. Kunden vill ofta ha bevis på att värdepropositionen har merit. Sista beviset levereras ofta i form av en venture offer. I en venture offer utreder IoT/IT-konsultföretaget och kundföretaget tillsammans värdepropositionens potential genom en inledande undersökning. I undersökningen studeras kundföretaget noggrant och värdepropositionens olika delar testas i kundföretaget. Efter en utredning av

samarbetets potential, där kunden ser att förändringarna kan tillbringa lovat värde till deras företag, brukar kunden gå med på att underskriva köpeavtalen.

6.2. Rekommendationer till IoT/IT-konsultföretaget

Utgående från resultatet från en utförlig genomgång av den relevanta teorin och resultatet av undersökningen har generella rekommendationer till IoT/IT-konsultföretaget utvecklats. Rekommendationerna är riktade till företagets värdebaserade försäljning och dess utveckling.

IoT/IT-konsultföretagets värdebaserade försäljning kan konstateras vara fungerande. Det förekommer regionala skillnader, där finska försäljare ansåg att värdebaserad försäljningsstil inte skiljer sig mycket från deras gamla försäljningsstil medan den för de svenska försäljarna var väldigt ny. Den svenska försäljningen såg en stor ökning i strategiska kundanskaffningar, medan Finland också blev snabbare och mera målmedveten i den värdebaserade försäljningen.

För att IoT/IT-konsultföretagets värdebaserade försäljning redan är fungerande, är rekommendationerna främst baserade på informanternas egna bemärkelser, men understryks här för att öppna diskussionen med hela försäljningsorganisationen.

Informant 1 påpekar att de inte har någon vattentät verktygslåda specifikt för värdebaserad prissättning eller värdekalkylering. Värdekalkylering och övertygande bevis på värde är centrala för värdebaserad försäljning. Därför rekommenderas det till IoT/IT-konsultföretaget att de anskaffar eller skapar ett verktyg som stöder försäljarna med värdekalkylering, vilket sedan kan användas för kundens övertygande.

Informant 4 påpekade att företaget inte har något sätt att uppfölja hur mycket försäljarna använder de verktyg som finns tillgängliga för den värdebaserade försäljningen.

Företaget vet inte om försäljaren läst igenom den kundinformation som finns i deras kundhanteringssystem innan försäljaren möter kunden. I och med att den proaktiva försäljningen baserar sig på att aktivt studera och förstå kunden, kan det rekommenderas att företaget implementerar någon form av system som säkerställer att försäljarna tar de nödvändiga stegen. Företagets försäljning har åstadkommit goda resultat, men en säkerhet att försäljarna använder sig av de tillgängliga verktygen kan förhindra onödiga

missfall med kunden. Missfallen kan inkludera t.ex. att försäljaren inte vet i vilket skede en annan kollega redan är med kunden, vilket en påläsning av kundens situation i företagets kundhanteringssystem skulle ha hindrat.

Slutligen kan det rekommenderas att IoT/IT-konsultföretaget fortsättningsvis strävar efter att få använda sina kunder som referenser. IoT/IT-konsultföretaget har haft problem att få rätten att använda sina kunder som referenser, vilket alla informanter i undersökningen ansåg vara ett problem. Orsaken till detta är att kunden inte är bekväm att nämnas efter att de köpt strategisk service. Referenser är generellt i företagsmarknadsföring bland de mest inflytelserika marknadsföringsaktiviteter och i värdebaserad försäljning ett fungerande verktyg för att övertyga kunder om sin kompetens. Därför rekommenderas att IoT/IT-konsultföretaget strävar efter att få referensrätt från sina kunder.

6.3. Kritik mot avhandlingen

Avhandlingens undersökningsmetod är kvalitativ, vilket betyder att undersökningen fokuserar djupt på ett subjekt. Studien har fokuserat på ett företaget och deras försäljning, där deras försäljare intervjuades och resultaten av intervjuerna kopplades till teorin. Undersökningen har alltså gett en djup förståelse av en viss branschs företag och deras försäljningsverksamhet. Studien kan inte beskriva den värdebaserade försäljningens allmänna läge eller ge rekommendationer hur andra företag i andra branscher kan skapa fungerande värdebaserad försäljning.

För att utöka denna studie kunde flera företag i samma bransch ha studerats, eller för en vidare fördjupning kunde mera informanter ha skaffats för undersökningen. Tack vare resurs och tidsbrist har undersökningen ansett att IoT/IT-konsultföretaget och deras fyra kompetenta försäljare var tillräckligt för denna studie, men noterar att studien kunde också utökas.

Slutligen kan det noteras att i studien lyftes det fram den värdebaserade försäljningens alla aspekter, vilket gjorde att studien var heltäckande men till en grad bred. I studien lyftes det fram den värdebaserade försäljningens dimensioner, relationens värde, värdebaserade prissättningen och alla aspekter på värde, värdebaserade försäljningens

effekt på försäljningspersonalen och följer av värdebaserad försäljning. För att fördjupa förståelsen av värdebaserad försäljning, kan alla dessa delområden vidare studeras, med hjälp av ett eller flera företag.

6.4. Förslag till fortsatt forskning

Värdebaserad försäljning är ett aktuellt, brett och invecklat ämne. Möjligheter att studera ämnet vidare är många. Denna studie fokuserade generellt på den värdebaserade försäljningen och gjorde en kvalitativ undersökning med hjälp av ett företag och deras försäljning. För att utöka informationen kan den värdebaserade försäljningens olika aspekter studeras enskilt djupare. Aspekterna är värdebaserade försäljningens tre dimensioner, relationens värde, värdebaserad prissättning och värdets alla olika dimensioner, värdebaserade försäljningens effekt på försäljningspersonalen och följer av värdebaserad försäljning. Fortsatt fördjupande forskning inom alla dessa aspekter skilt skulle utöka på förståelsen av värdebaserad försäljning.

Utöver att fördjupa sig i de olika aspekterna, kan fortsatt forskning också utöka på förståelsen genom att studera värdebaserad försäljning mera kvantitativt. Forskning där flera företag i flera olika branscher studeras kan tillbringa värdefulla insikter inom ämnet. Tack vare en god och fördjupad förståelse av hur värdebaserad försäljning fungerar i ett visst företag, kan fortsatt forskning dra nytta av bredare studier. Studier om hur värdebaserad försäljning fungerar i flera olika branscher och i flera olika företag kan utöka på förståelsen av värdebaserad försäljning.

Slutligen kan fortsatta studier fördjupa sig i både företagets interna organisering och proaktiva åtgärders effekt på den värdebaserade försäljningen. I denna studie visade sig att företagets interna omorganisering med syftet att förbättra deras serviceallokering möjliggjorde värdebaserad försäljning. Fortsatta studier rekommenderas ta företagets interna organisering i hänsyn och studera hur mycket denna aspekt avgör om den värdebaserade försäljningen blir lyckad. Proaktiva åtgärders effekt på försäljningen var också en nyckelaspekt i det undersökta företagets värdebaserade försäljning. Teorin tar proaktiva försäljningsåtgärder i hänsyn, men det kan ändå rekommenderas att fortsatta studier även starkare lyfter fram denna aspekt.

6.5. Avslutande ord

Avhandlingens syfte var att klargöra vad som ingår i processen att definiera och använda värdebaserad försäljning. Jag önskar att denna forskning inte bara besvarat syftet, men att den också gett en klarare inblick i ämnet värdebaserad försäljning. Värdebaserad försäljning har blivit allt mera relevant tack vare hårdare konkurrens i branschen och företagens uppdaterade syn på kundvärde. Förhoppningsvis kan både forskare, företag i ingenjörbranschen och företag i andra branscher få nya inblickar i ämnet av denna avhandling.

Avslutningsvis vill jag tacka IoT/IT-konsultföretaget, projektets kontaktperson och företagets försäljare som fungerade som informanter för denna studie. Företaget och deras personal gav både oerhört mycket tid och information till ämnet, vilket gjorde studien möjlig. Dessutom vill jag tacka min handledare, då han också gav både tid och goda råd genom hela processen.

Källor

- Aberdeen. (2011) *Value-Based Selling: Building a Best-in-Class Capability for Sales Effectiveness*, Aberdeen, Boston.
- Adamson, B., Dixon, M. and Toman, N. (2012), “The end of solution sales”, *Harvard Business Review*, Vo. 90 Nos 7/8, pp. 60-68.
- Almquist, Eric. Cleghorn, Jamie. Sherer, Lori. (2018) *The B2B Elements of Value*. *Harvard Business Review*.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (2004). *Business market management. Understanding, creating, and delivering value (2.ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Anderson, J.C., Kumar, N. and Narus, J.A. (2007), *Value Merchants: Demonstrating and Documenting Superior Customer Value in Business Markets*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Anderson, J.C., Narus, J. a, & van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, 84(3), 1–10.
- Antiocho, M., Moenaert, R. K., Lindgreen, A., & Wetzels, M. G. M. (2008). Organizational antecedents to and consequences of service business orientations in manufacturing companies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 337-358.
- Ballantyne, D., Frow, P., Varey, R.J. and Payne, A. (2011), “Value propositions as communication practice: taking a wider view”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 40 No.2, pp.202-210.
- Bettencourt, L.A. and Ulwick, A.W. (2008), “The customer-centered innovation map”, *Harvard Business Review*, Vol. 86 No. 5, pp. 109-114, 130.
- Bonoma, T.V. (2006), “Major sales: who really does the buying?”, *Harvard Business Review*, Vol. 84 Nos 7/8, pp. 172-181.
- Bova, Tiffani. Barnes, Hank. (2015) *Tech Go-to-Market: Sales Organizations Need to Upgrade Skills and Processes to Meet Buyer Expectations*. Gartner.
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000). Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, 11(1), 1–15.

- Brady, T., Davies, A. and Gann, D.M. (2005), "Creating value by delivering integrated solutions", *International Journal of Project Management*, Vol. 23 No. 5, pp. 360-365.
- Bullock, Merry, and Sangeeta Panicker. "Ethics for all: Differences across scientific society codes." *Science and engineering ethics* 9.2 (2003).
- Cespedes, F.V. and Bova, T., 2015. *What Salespeople Need to Know About the New B2B Landscape*.
- Cornet, E., Katz, R., Molloy, R., Schädler, J., Sharma, D. and Tipping, A. (2000), *Customer Solutions: From Pilots To Profits*, Booz Allen & Hamilton, Viewpoint, pp. 1-16.
- Crosby, L. A., Evans, K. A., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54(3), 68–81.
- Eades, K. M. (2004), *The New Solution Selling: The Revolutionary Sales Process that is Changing the Way People Sell*, McGraw-Hill, p. 299.
- Eggert, A., Ulaga, W. and Schultz, F. (2006), "Value creation in the relationship life cycle: a quasi-longitudinal analysis", *Industrial Marketing Management*, Vol. 35 No. 1.
- Eisenhardt, K.M. and Zbaracki, M. (1992), "Strategic decision making", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 17-37.
- Flint, D.J., Woodruff, R.B., & Gardial, S.F. (2002). Exploring the phenomenon of customers' desired value change in a business-to-business context. *The Journal of Marketing*, 66, 102-117.
- Forbis, J.L., & Mehta, N.T. (1981). Value-based strategies for industrial products. *Business Horizons*, 24(3), 32–42.
- Franke, G. R., & Park, J. (2006). Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 693–702.
- Geiger, S. and Guenzi, P. (2009), "The sales function in the twenty-first century: where are we and where do we go from here?", *European Journal of Marketing*, Vol. 43 Nos 7/8, pp. 873-889
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: Who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20(4), 298–314.

- Guthrie, G., 2010. Basic research methods: An entry to social science research. SAGE Publications India.
- Haas, A., Snehota, I. and Corsaro, D. (2012), "Creating value in business relationships: the role of sales", *Industrial Marketing Management*, Vol. 41 No. 1, pp. 94-105.
- Hinterhuber, A. (2004). Towards value-based pricing—An integrative framework for decision making. *Industrial Marketing Management*, 33(8), 765–778.
- Hinterhuber, A. (2008a). Customer value-based pricing strategies: Why companies resist. *Journal of Business Strategy*, 29(4), 41–50.
- Hinterhuber, A. (2008b). Value delivery and value-based pricing in industrial markets. *Advances in Business Marketing and Purchasing*, 14(08), 381–448.
- Hunter, J. E., & Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96, 72 –98.
- Hunter, L., Kasouf, C., Celuch, K. and Curry, K. (2004), "A classification of business-to-business buying decisions: risk importance and probability as a framework for e-business benefits", *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, pp.145-154.
- Hutt, M.D., & Walker, B.A. (2006). A network perspective of account manager performance. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 21, 466 –473.
- Jalkala, A., & Salminen, R. T. (2010). Practices and functions of customer reference marketing—Leveraging customer references as marketing assets. *Industrial Marketing Management*, 39(6), 975–985.
- Jobber, D. and Lancaster, G. (2006), *Selling and Sales Management*, Prentice Hall.
- Johnston, W.J. and Lewin, J. (1996), "Organizational buying behavior: toward an integrative framework", *Journal of Business Research*, Vol. 35 No. 1, pp. 1-15.
- Jolson, M. A. (1997). Broadening the scope of relationship selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(4), 75–88.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market-orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
- Kortge, G.D., & Okonkwo, P.A. (1993). Perceived value approach to pricing. *Industrial Marketing Management*, 22(2), 133–140.

- Kothandaraman, P., & Wilson, D. (2001). The future of competition: value creating networks. *Industrial Marketing Management*, 30, 379-389.
- Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, 61(5), 109–117.
- Lancioni, R. a (2005). A strategic approach to industrial product pricing: The pricing plan. *Industrial Marketing Management*, 34(2), 177–183.
- Lay, P., Hewlin, T. and Moore, G. (2009), “In a downturn, provoke your customers”, *Harvard Business Review*, March, pp. 48-56.
- March, J. G., & Sutton, R. I. (1997). Crossroads — Organizational performance as a dependent variable. *Organization Science*, 8(6), 698–706.
- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Matthyssens, P. and Vandenbempt, K. (2008), “Moving from basic offerings to value-added solutions: strategies, barriers and alignment”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 37 No. 3, pp. 316-328.
- Moncrief, W.C. and Marshall, G.W. (2005), “The evolution of the seven steps of selling”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 34 No. 1, pp. 13-22.
- Monroe, K. B. (2002). *Pricing — Making profitable decisions* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
- Nenonen, S. and Storbacka, K. (2010), “Business model design: conceptualizing networked value co-creation”, *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 2 No. 1, pp. 43-59.
- Ostrom, A. L., Bitner, M. J., Brown, S.W., Burkhard, K.A., Goul, M., Smith-Daniels, V., et al. (2010). Moving forward and making a difference: Research priorities for the science of service. *Journal of Service Research*, 13, 340 –354.
- Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83–96.

- Potts, G. W. (1988). Exploiting your product's service life cycle. *Harvard Business Review*, 66, 32–35.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990), “The core competence of the corporation”, Boston, MA, pp. 235-256
- Ravasi, D., & Rindova, V. (2008). Symbolic value creation. In D. Barry, & H. Hensen (Eds.), *The Sage handbook of new approaches in management and organization* (pp.270–284). London: Sage Publications.
- Reinartz, W.J., & Ulaga, W. (2008). How to sell services more profitably. *Harvard Business Review*, 86, 90–96
- Ritter, T., & Walter, A. (2012). More is not always better: The impact of relationship functions on customer-perceived relationship value. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 136–144.
- Salminen, R. T., & Möller, K. (2006). Role of references in business marketing — Towards a normative theory of referencing. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 13(1), 1–48.
- Schwepker, C. H., Jr. (2003). Customer-oriented selling: A review, extension, and directions for future research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(2), 151–171.
- Sheth, J. N., & Sharma, A. (2008). The impact of the product to service shift in industrial markets and the evolution of the sales organization. *Industrial Marketing Management*, 37, 260–269.
- Sirmon, D., Hitt, M. and Ireland, R. (2007), “Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box”, *Academy of Management Review*, Vol.32No.1, pp. 273-292.
- Slater, S.S.F. (1997), “Developing a customer value-based theory of the firm”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25 No. 2, pp. 162-167.
- Storbacka, K. (2011), “A solution business model: capabilities and management practices for integrated solutions”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 40 No. 5, pp. 699-711.

- Storbacka, K., Polsa, P. and Sääksjärvi, M. (2011), “Management practices in solution sales – a multilevel and cross-functional framework”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 31 No. 1, pp. 35-54.
- Storbacka, K., Ryals, L., Davies, I.A. and Nenonen, S. (2009), “The changing role of sales: viewing sales as a strategic, cross-functional process”, *European Journal of Marketing*, Vol. 43 Nos 7/8, pp. 890-906.
- Suchman, M. C. (1995). *Managing legitimacy: Strategies and institutional approaches*. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571.
- Teece, D.J. (2010), “Business models, business strategy and innovation”, *Long Range Planning*, Vol. 43 Nos 2/3, pp. 172-194.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A.M.Y. and Wiley, J. (1997), “Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 7, pp. 509-533.
- Terho, H., Haas, A., Eggert, A. and Ulaga, W., 2012. ‘It's almost like taking the sales out of selling’—Towards a conceptualization of value-based selling in business markets. *Industrial Marketing Management*, 41(1).
- Töytäri, P., & Rajala, R. (2015). Value-based selling: An organizational capability perspective. *Industrial Marketing Management*, 45.
- Töytäri, P., 2015. Assessing value co-creation and value capture potential in services: a management framework. *Benchmarking: An International Journal*.
- Töytäri, P., Brashear Alejandro, T., Parvinen, P., Ollila, I. and Rosendahl, N. (2011), “Bridging the theory to application gap in value-based selling”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 26 No. 7, pp. 493-502.
- Töytäri, P., Rajala, R. and Alejandro, T.B., 2015. Organizational and institutional barriers to value-based pricing in industrial relationships. *Industrial Marketing Management*, 47, pp.53-64.
- Ulaga, W. (2003), “Capturing value creation in business relationships: a customer perspective”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 32 No. 8, pp. 677-693.
- Ulaga, W., & Eggert, A. (2005). Relationship value in business markets: The construct and its dimensions. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 12(1), 73–99.

- Uлага, W., & Loveland, J. M. (2013). Transitioning from product to service-led growth in manufacturing firms: Emergent challenges in selecting and managing the industrial sales force. *Industrial Marketing Management*, 43(1).
- Uлага, W., & Reinartz, W. J. (2011). Hybrid offerings: How manufacturing firms combine goods and services successfully. *Journal of Marketing*, 75,5 –23.
- Vandermerwe, S. and Rada, J.(1988),“Servitization of business: adding value by adding services”, *European Management Journal*, Vol. 6 No. 4, pp. 314-324.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1),1–17.
- Venkatesan, R. and Kumar, V. (2004), “A customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy”, *Journal of Marketing*, Vol. 68 No. 4, pp. 106-125
- Vinchur, A. J., Schippmann, J. S., Switzer, F. S., & Roth, P. L. (1998). A meta-analytic review of job performance for salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 83, 586-597.
- Vitasek, K., Snelgrove, T., Evans, D., Tate, W., Bonnie, K. and Holliman, S. (2012), *Unpacking Best Value: Understanding and Embracing Value Based Approaches for Procurement*.
- Walter, A., Ritter, T. and Gemünden, H.G. (2001), “Value creation in buyer-seller relationships”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 30 No. 4, pp. 365-377.
- Wärtsilä. (2020) *Strategi, Wärtsilä som en investering*. Wärtsilä
- URL Hämtad 26.5.2020: <https://www.wartsila.com/sv/investerare/wartsila-som-en-investering/strategi>
- 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.
- Williams, B.C. and Plouffe, C.R. (2007), “Assessing the evolution of sales knowledge: a 20-year content analysis”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 36 No. 4, pp. 408-419.

Wilson, D., & Jantrania, S. (1994). Understanding the value of a relationship. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2(1), 55–66.

Woodruff, R.B., 1997. Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the academy of marketing science*, 25(2).

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22.

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide för intervju med IoT/IT-konsultföretagets försäljare.

Version: SVENSKA

Lasse Kempe, pro gradu

Värdebaserad försäljning: Intervjufrågor

Försäljningsprocess, från kundprospektering till undertecknande av avtal

1. Ni har nyligen inköpt en ny försäljningsstrategi, hur skiljer sig den nya från den gamla?
Omstrukturera försäljningsorganisationen
2. Har nya försäljningsstrategin påverkat era arbetsuppgifter och/eller resultat?
3. Hur ser er försäljningsprocess ut från början till undertecknande av avtal?
 - i. Hur gör ni för att nå rätt kontaktperson?
4. Finns det skillnader med försäljningsprocessen i de olika kundbranscherna?
5. Vilken typ av förarbete görs före ni kontaktar en ny potentiell kund för första gången?
6. Hur bekantar ni er med möjliga kunders affärsmodell
 - a. i början av försäljningsprocessen?
 - b. Tillsammans med möjliga kunden?
7. Hur klargör ni vad som är den värdeskapande delen av möjliga kundens affärsverksamhet som IoT/IT-konsultföretaget kan påverka i?
8. I försäljningsprocessen, funderar ni gemensamt med möjliga kunder om hurdant värde ni kan erbjuda?
9. Kommunikerar ni värdet till potentiella kunder, hur?
10. Hurdana förhållanden krävs det för att ingå i långsiktiga relationer, vilka steg krävs för att uppnå detta?
11. Hur upprätthåller ni långvariga relationer?

Intervjuade är medveten om att intervjun inspelas

Intervjuade hålls anonym i slutliga arbetet

Bilaga 2: Intervjuguide för intervju med IoT/IT-konsultföretagets försäljare.

Version: FINSKA

Lasse Kempe, pro gradu

Arvopohjainen myynti, haastattelukysymykset

Myyntiprosessi asiakashankinnasta sopimuksen allekirjoittamiseen

1. IoT/IT-konsultointiyritys on tänä vuonna ottanut käyttöön uuden myyntistrategian.
Mitkä ovat uuden strategian pääasialliset erot vanhaan?
uusittu myynti organisaatio / Koko firman strategia terävöitettiin
2. Onko uusi myyntistrategia vaikuttanut myyntihenkilökunnan työnkuvaan ja/tai heidän tuloksiinsa?
3. Mitkä ovat teidän myyntiprosessin vaiheet?
4. Eroavatko eri asiakastoimialojen myyntiprosessit toisistaan?
5. Miten valmistaudutte etukäteen ennen mahdollisen uuden asiakkaan kontaktointia?
6. Miten perehdytte mahdollisen asiakasyrityksen liiketoimintaan
 - a. Myyntiprosessin alussa
 - b. Yhdessä asiakkaan kanssa
7. Miten selvitätte ne asiakkaan liiketoiminnan osa-alueet/tarpeet, joissa teidän palveluilla voidaan luoda lisäarvoa asiakkaalle?
8. Kuinka suurelta osin edellä mainittu tapahtuu yhdessä asiakkaan kanssa? Ovatko asiakkaat yleensä valmiita jakamaan riittävästi tietoa liiketoiminnastaan arvonluontimahdollisuuksien määrittämiseksi? BONUS: Kuinka avoimia Te olette jakamaan kaiken teidän osaamisen? Hypoteesi -> Tässä ovat kaikki meidän mahdolliset ratkaisut?
9. Kuinka paljon teette asiakaskohtaista räätälöintiä palveluihinne?
10. Miten kommunikoitte asiakkaalle teidän palveluilla saavutettavan lisäarvon?

11. Miten saavutatte ja ylläpidätte pitkäaikaisia asiakassuhteita?

Haastateltu on tietoinen siitä, että haastattelu nauhoitetaan.

Haastateltujen nimiä ei mainita lopputyössä.