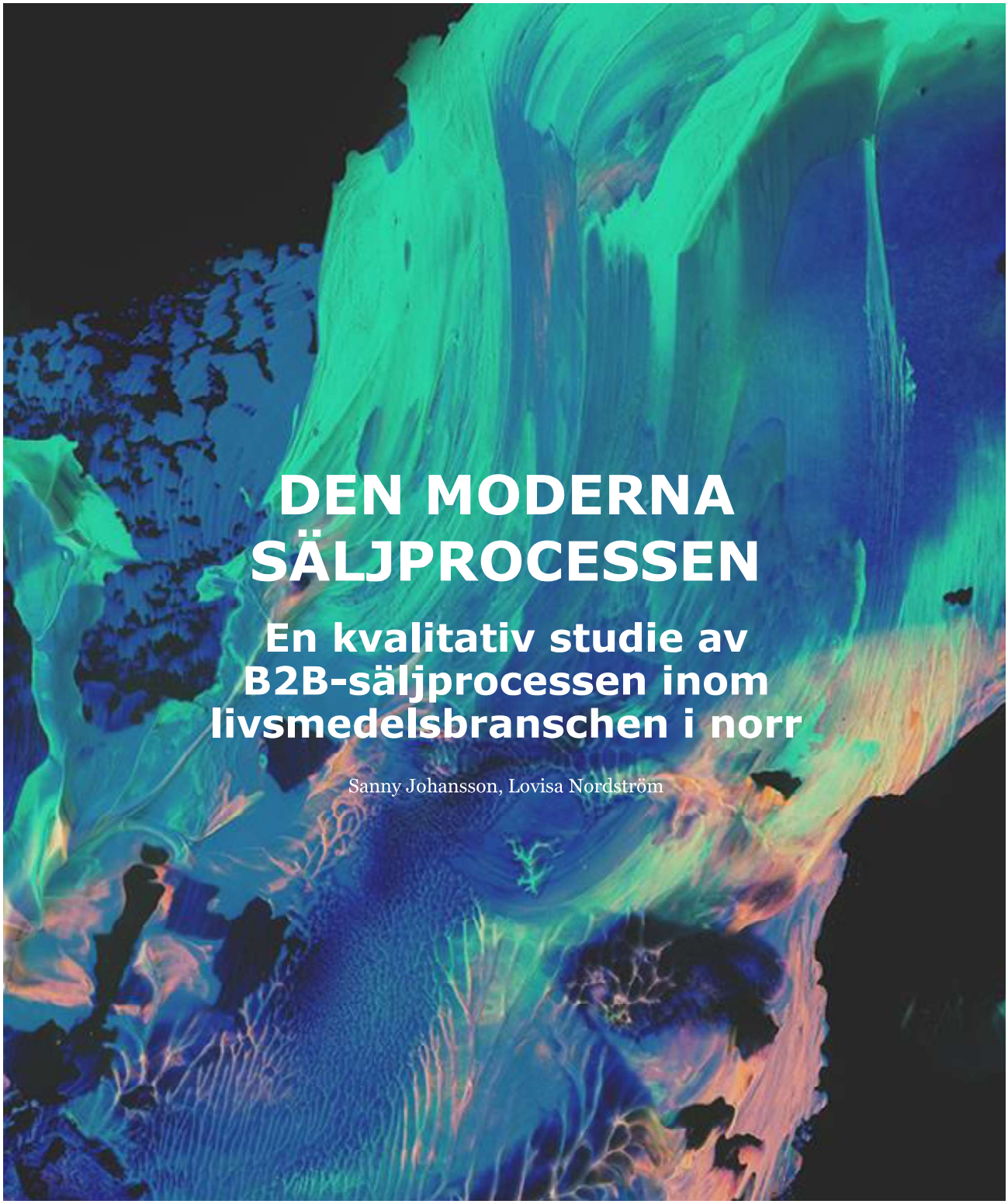
HANDELSHÖGSKOLAN
UMEÅ UNIVERSITET



DEN MODERNA SÄLJPROCESSEN

En kvalitativ studie av B2B-säljprocessen inom livsmedelsbranschen i norr

Sanny Johansson, Lovisa Nordström

Enheten för företagsekonomi

Civilekonomprogrammet med inriktning mot handel och logistik

Examensarbete i företagsekonomi, 30 hp, VT 2018

Handledare: Gert-Olof Boström

[Intentionally left blank]

Sammanfattning

Säljprocessen har länge ansetts vara en sekventiell process, vilket innebär att säljaren utför en rad aktiviteter i en bestämd ordning för att nå en försäljning. Idag har dock säljprocessen blivit mer dynamisk, aktiviteterna kan ske i olika ordning och alla aktiviteter behöver inte genomföras. Detta eftersom säljaren idag anpassar säljprocessen allt mer efter kund och situation. Det dynamiska synsättet på försäljningen blir extra viktigt i situationer där företag säljer till andra företag, eftersom denna typ av försäljning ofta är mer komplex med många olika behov och människor att möta.

När det kommer till själva aktiviteterna i säljprocessen så har även de genomgått en förändring. Tidigare har det varit stort fokus på själva försäljningen, priset och kostnaden. Idag har detta fokus skiftat mot relationen till kunden och att skapa värde för denne. I och med denna förändring kommer långsiktiga ekonomiska fördelar att uppdagas, även om det på kort sikt kan vara kostsamt.

Det finns ett behov av att konceptualisera säljprocessen i en modell som reflekterar dynamiken som kommer med försäljning mot företag idag. Befintliga teorier om säljprocessen återger inte heller den kundorienterade försäljningen med relationer och värdeskapande. Utifrån dessa aspekter är det därför av intresse för denna studie att undersöka säljprocessen mellan företag.

Denna studie ämnar svara på problemformuleringen:
Vilka är de centrala aktiviteterna i B2B-säljprocessen?

Studien grundar sig i två modeller över säljprocessen (Åge, 2011, s. 1579; Moncrief & Marshall, 2005, s. 18). Dessa modeller presenterar säljprocessen som dynamisk genom att de båda har delar som ska balanseras och alterneras för att anpassa sig till kunden och situationen. Modellerna har även ett fokus på relationer och värdeskapande mot kund, vilket reflekterar dagens säljmiljö. För att fördjupa kunskapen av B2B-säljprocessen har ytterligare teorier inom personlig försäljning inkluderats, bland annat har Relationship selling (Arli et al., 2017, s. 14) och Value-based selling (Teho et al., 2012, s. 176) tagits med.

Resultatet som är baserat på semi-strukturerade intervjuer visar att planering är det första steget i säljprocessen mellan företag. Detta innebär att säljprocessen är sekventiell till viss del, vilket strider mot den initiala uppfattningen. Efter detta steg visar dock resultaten av denna studie att säljprocessen är dynamisk och ett antal aktiviteter som ingår i denna dynamik har identifierats.

Avslutningsvis bidrar studien till en reviderad modell av Den moderna säljprocessen. Denna modell kan bistå företag med rekommendationer över hur de ska strukturera sin säljprocess och vilka aktiviteter som bör inkluderas i den. Dessutom kan studien bidra till forskningen genom att ge en fördjupad kunskap av hur säljprocessen ser ut idag.

[Intentionally left blank]

Förord

Inledningsvis vill vi börja med att tacka vår handledare Gert-Olof Boström som guidat oss genom denna process. Med ovärderliga råd har han hjälpt oss nå vår vision av denna uppsats.

Vi vill också rikta ett stort tack till medlemmarna i vår handledningsgrupp för deras värdefulla åsikter och feedback.

Sedan vill vi även tacka våra fantastiska respondenter som genom sin medverkan under intervjuerna bidrog till underlaget för denna studie.

Till sist vill vi tacka varandra för ett fantastiskt samarbete och glada skratt som har lyst upp vardagen under resans gång.

Tack så väldigt mycket!

Umeå 2018-05-17

Sanny Johansson

Lovisa Nordström

[Intentionally left blank]

Begreppsförklaring

I detta avsnitt förklaras centrala begrepp. Dessa begrepp kommer användas genomgående i uppsatsen, därför är det viktigt med en förförståelse av dessa.

B2C
B2C är en förkortning av business-to-consumer. I denna uppsats syftar B2C till handeln mellan företag och konsument.

B2B
B2B är en förkortning av business-to-business. I denna uppsats syftar B2B till handeln mellan företag.

KAM
KAM är en förkortning av Key account management. Denna metod används av företag som vill förbättra relationen med betydelsefulla kunder. Detta gör de genom att göra dem till key accounts.

CRM
CRM är en förkortning av Customer relationship management. Detta är ett verktyg som genom hantering och användande av kundinformation kan hjälpa företag att förbättra relationen till sina kunder.

Engelska termer
Teorier som benämnts med engelska termer har författarna i denna studie valt att inte översätta. Detta i syfte att bibehålla innebörden av ordet. En översättning kan i många fall innebära en påverkan av innebörden, det kan också göra att begreppet blir för brett och abstrakt än om den behållits i det ursprungliga språket. Annan anledning till att inte översätta begrepp är för att undvika risker för misstag i översättningar, vilket kan ge ett felaktigt perspektiv.

[Intentionally left blank]

Innehåll

1. Inledning 1
1.1 Introduktion 1
1.2 Problembakgrund 3
1.2.1 Säljprocessen 3
1.2.2 B2B 4
1.3 Problematisering och identifiering av teoretiskt gap 6
1.4 Problemformulering 8
1.5 Syfte 8
1.6 Teoretiskt bidrag 8
1.7 Praktiskt bidrag 8
1.8 Avgränsning 9
2.Teoretisk metod 11
2.1 Val av ämne 11
2.2 Förförståelse 11
2.2.1 Ontologi 12
2.2.2 Epistemologi 12
2.3. Vetenskaplig ansats 13
2.4 Forskningsstrategi 13
2.5 Studiens perspektiv 15
2.6 Val av teorier 15
2.7 Litteratursökning 16
2.8 Källkritik 16
2.8.1 Äktbarhetsprincip 17
2.8.2 Tidssambandskriteriet 17
2.8.3 Oberoendekriteriet 17
2.8.4 Tendensfrihetskriteriet 17
2.9 Övrig källkritik 18
2.10 Tidsram 18
3.Teoretisk referensram 19
3.1 Business manoeuvring 20
3.1.1 Business standardisation 22
3.1.2 Business fraternisation 23
3.1.3 Personalisation 24
3.1.4 Probationary business rationalisation 24
3.2 Evolved selling process 25

3.2.1 Customer retention and deletion 26
3.2.2 Database and knowledge management 27
3.2.3 Nurturing the relationship 28
3.2.4 Problem solving 29
3.2.5 Adding value/satisfying needs 30
3.2.6 Customer relationship maintenance 31
3.3 Sammanfattande modell 32
4. Praktisk metod 35
4.1 Val av undersökning 35
4.2. Access 37
4.2 Urval 37
4.2.1 Urval bransch 39
4.2.2 Urval respondenter 40
4.3 Förberedelser för intervju och intervjuguide 41
4.3.1 Kunskapsnivå 41
4.3.2 Information till respondenterna 41
4.3.3 Intervjuguide 42
4.3.4 Plats för intervju 42
4.4 Utförande av intervjuer 43
4.5 Hantering av insamlad data 44
4.5.1 Transkribering av intervjuer 44
4.5.2 Empiri- och analysframställning 45
4.6 Forskningsetik 46
5. Empiri 47
5.1 Strukturpresentation 47
5.2 Introduktion av respondenter 47
5.3. Business manoeuvring 48
5.3.1 Business standardisation 49
5.3.2. Business fraternisation 50
5.3.3 Personalisation 51
5.3.4 Probationary business rationalisation 52
5.4 Evolved selling process 53
5.4.1 Customer retention and deletion 53
5.4.2 Database and knowledge management 54
5.4.3 Nurturing the relationship 55
5.4.4 Problem solving 56

5.4.5 Adding value/satisfying needs ... 58
5.4.6 Customer relationship maintenance ... 59
5.5 Övrigt ... 60
5.5.1 Härledd efterfrågan ... 60
5.5.2 Planering ... 60
6. Analys och diskussion ... 63
6.1 Modell för den moderna säljprocessen ... 63
6.2 Business manoeuvring ... 64
6.2.1 Business standardisation ... 65
6.2.2 Business fraternisation ... 65
6.2.3 Personalisation ... 66
6.2.4 Probationary business rationalisation ... 67
6.3 Evolved selling process ... 68
6.3.1 Customer retention and deletion ... 68
6.3.2 Database and knowledge management ... 69
6.3.3 Nurturing the relationship ... 69
6.3.4 Problem solving ... 70
6.3.5 Adding value/satisfying needs ... 71
6.3.6 Customer relationship maintenance ... 71
6.4 Övrigt ... 72
6.4.1 Härledd efterfrågan ... 72
6.4.2 Planering ... 72
7. Slutsats ... 75
7.1 Teoretiskt bidrag ... 75
7.1.1 Nya centrala aktiviteter ... 76
7.1.2 Justeringar av befintliga centrala aktiviteter ... 77
7.2 Praktiskt bidrag ... 79
7.3 Studiens begränsningar ... 80
7.4 Rekommendationer till företag ... 80
7.5 Förslag till vidare forskning ... 81
8. Sanningskriterier ... 83
8.1 Reliabilitet ... 83
8.2 Intern validitet ... 84
8.3 Extern validitet ... 85
9. Samhälleliga och etiska aspekter ... 87
Källförteckning ... 89

Appendix 1: Information inför intervjun 93
Appendix 2: Intervjuguide 94

Tabellförteckning

Tabell1. Intervjuöversikt..... 44

Figurförteckning

Figur 1. Proposed model of B2B selling process. 23
Figur 2. Business manoeuvring med ett SOCO-perspektiv. 22
Figur 3. Evolved selling process. 25
Figur 4. Customer retention and deletion. 27
Figur 5. Database and knowledge management. 28
Figur 6. Nurturing the relationship. 29
Figur 7. Problem solving. 30
Figur 8. Adding value/satisfying needs. 31
Figur 9. Customer relationship maintenance. 32
Figur 10. Den moderna säljprocessen. 33
Figur 11. Den moderna säljprocessen. 63
Figur 12. Reviderad modell av Den moderna säljprocessen. 76

1. Inledning

Detta avsnitt innehåller en inledning till studiens ämnesområde och identifierar ett problem. Inledningsvis kommer en bakgrundsbeskrivning om försäljning och dess utveckling. Sedan presenteras några centrala delar i säljprocessen, därefter presenteras en beskrivning av miljön för försäljningen mellan företag. Detta kommer leda till ett gap i forskningen som ger ett syfte och en problemformulering till studien. Vidare kommer teoretiskt och praktiskt bidrag beaktas samt avgränsningar.

1.1 Introduktion

Försäljningen har förändrats och utvecklats mycket genom åren. Den toppsäljande mäklaren Fredrik Eklund (2016, s. 22) hävdar att dagens försäljning handlar om mer än att vara påträngande och slug. Eklund (2016, s. 22) påpekar: "Gårdagens metoder är lika förlegade som kassettband. Världen har förändrats drastiskt bara de senaste fem åren, så det är dags att slänga ut de gamla idéerna och landa i den nya verkligheten.".

Säljprocessen idag utspelar sig inte längre i en förutbestämd ordning, utan är mer rörlig i och med den ökade komplexiteten i relationer till kunder (Åge, 2011, s. 1579). Aktiviteter i dagens säljprocess utförs i syfte att förbättra värdet för kunden och relationen till denne, för att få långsiktiga relationer med hög avkastning (Moncrief & Marshall, 2005, s. 18). Förr började säljaren med att söka upp kunden för att sedan övertala denne om hur bra produkten är och slutligen knyta ihop till en försäljning, till skillnad från idag då försäljningen består av olika aktiviteter som kan ske parallellt. Detta innebär att säljprocessen har gått ifrån den standardiserade strukturen och idag jobbar säljare mer dynamiskt med aktiviteter som prioriterar kundens behov.

Dagens försäljning som karaktäriseras av kundfokus, service och relationshantering blir extra viktigt vid försäljning till företagskunder, även kallad business-to-business (B2B). Handeln mellan företag involverar professionella inköpare som handlar för organisationens räkning och ofta sker denna kontakt på flera organisationsnivåer mellan företag (Jobber & Lancaster, 2015, s. 10-11). Det blir därmed viktigt för säljaren att vara flexibel för att anpassa sig till de varierande behov företagskunder kan ha. Det handlar inte längre om en affärsuppgörelse, utan om att vårda relationen säljaren har till den köpande organisationen och individerna inom den.

Lusch och Vargo (2014, s. 6) förklarar dagens försäljning genom att påpeka att förut producerade företagen produkter som kunder många gånger inte ville ha. Dessa författare menar att kunder vill ha lösningar och upplevelser, inte en produkt. Det handlar om att erbjuda service runt produkten som skapar ett extra värde för kunden (Lusch & Vargo, 2014, s. 6). Lusch och Vargo (2014, s. 16) påpekar att produkten är bara ett verktyg för att ge kunden service, därför kan alla företag ses som serviceföretag i dagens säljmiljö. Detta sätt att se på varor stryks av Åge (2011, s. 1586) som påpekar att försäljningen har gått ifrån den produktorienterade försäljningen till att fokusera på tjänster runt produkten som kan ge konkurrensfördelar.

Företag kan inte själva ge kunden värde utan detta måste skapas tillsammans med kunden, eftersom värde för en organisation inte behöver vara detsamma för en annan (Lusch & Vargo, 2014, s. 16). Ett ökat fokus på service är idag extra viktigt i sammanhang där företag säljer till andra företag. Exempelvis kan ett företag som säljer vin erbjuda hjälp till en restaurang genom att beskriva till vilka av deras maträtter olika viner kan serveras till. Samtidigt kanske en annan restaurang redan har expertis när det kommer till vin, men

har trånga lokaler och behöver en lösning på lagerhållning. Utan kunden har företaget ingen utgångspunkt eftersom produkten inte är det centrala i erbjudandet, utan det är servicen runt denna.

I början av 1900-talet började försäljning ta form som ett professionellt yrke och de första teorierna om säljprocessen började konceptualiseras (Hawes et al., 2004, s. 30). Idag har det skett mycket inom området för försäljning, men fortfarande läggs mycket resurser på att hitta nya effektivare säljstrategier (Singh & Koshy, 2010, s. 535). Slutsatsen kan dras att det finns en strävan och ett behov av att systematisera säljprocessen. Denna process kan vara ett långdraget förlopp som blir enklare att förstå i och med en konceptualisering av vilka delar den består av. Viljan att fördjupa sig inom säljprocessen har idag blivit mer aktuell i och med utvecklingen mot mer komplexa relationer och säljaktiviteter inom B2B-försäljningen.

För att få en bra förståelse för hur försäljningen ser ut idag, är det viktigt att gå tillbaka för att se hur det såg ut förr och se vilka faktorer som påverkat försäljningen till vad den är idag. Dawson et al. (1970, s. 33) beskriver hur försäljningen har förändrats genom olika epoker. Den första epoken kallas the production era där teknologins framfart gav upphov till massproduktion och större marknader, säljare förväntades sälja det företaget producerade och fick lite uppskattning för mödan (Dawson et al., 1970, s. 34). Det var alltså en tid med dålig kommunikation mellan produktion, marknad och försäljning. Företagen behövde inte anpassa sig till kundens behov och hade därmed ingen anledning att fokusera på samarbete med varken deras egna säljare eller kunden.

Nästa epok är the sales era (Dawson et al., 1970, s. 34). Denna epok började under 20-talet och karaktäriseras av fortsatta framsteg i teknologin. Det var även under denna period den ekonomiska depressionen kom. Detta innebar för försäljningen att marknaden inte längre kunde konsumera allt som producerades. Säljstyrkan fick en viktigare roll i organisationen, men hade fortfarande inte något inflytande när det kom till strategi och planering. Det var under denna period som behovet av mer avancerad försäljning och en konceptualisering av säljprocessen uppkom.

The marketing era (Dawson et al., 1970, s. 34-35) började efter andra världskriget, under denna tid hade konsumenterna fått bättre ekonomi och bättre kunskap om vad de handlar. I denna epok kom “The new sales man”, med detta menas att försäljningen handlade mer om att vara en problemlösare och fokusera på kundens behov. Säljavdelningen fick även mer ansvar när det kommer till planering och strategi. Under 70-talet började det spekuleras i om försäljningen skulle inträda i en ny era i och med datoriseringen och fokus på företagens sociala ansvar.

Förändringarna inom försäljning stannar inte på 70-talet. Marshall et al. (1999, s. 97) påpekar att vad som förr definierade en framgångsrik säljare är inte samma som idag i och med den nya miljön. Säljprocessen har utvecklats från att endast se det ur säljarens perspektiv (Borg & Young, 2014, s. 544) till att även se det ur kundens perspektiv (Spiro et al., 1977, refererad i Borg & Young, 2014, s. 544). Beteendemässiga, teknologiska och ledningsmässiga krafter ska enligt Anderson (1996, s. 18) vara de största drivkrafterna för förändring inom försäljningen. Dessa krafter innebär bland annat högre förväntningar från kunder, globalisering, elektroniska försäljningskanaler, outsourcing av försäljningen och sammanvävningen av marknadsföring och försäljning.

Teknologins framfart har gett upphov till stora förändringar inom försäljning. Chiou et al. (2017, s. 2) visar att teknikens revolution har tillgängliggjort nya kommunikationsvägar och förändrat relationen mellan säljare och kund. Tekniken har erbjudit en förbättrad kommunikation vilket gör det lättare för säljare att nå ut till sina kunder till en låg kostnad, speciellt med hjälp av internet (Long et al., 2007, s. 677; Day & Bens, 2005, s. 160). Sharma och Tzokas (2002, s. 254-255) påpekar även att internetanvändandet kommer leda till en förändrad säljprocess och mer fokus kommer ligga på att utveckla förtroende hos kunderna. Många arbetsuppgifter kommer ske över internet vilket effektiviserar arbetet och säljarna får mer tid över till att fokusera på nyckelkunder (Sharma & Tzokas, 2002, s. 254-255).

Ytterligare en stor förändring inom försäljning är att kunder idag är bättre informerade (McDonald et al., 2000, refererad i Storbacka et al., 2009, s. 892), mer sofistikerade och utbildade (Dawson, 1970, s. 35). Idag har kunder tillgång till ett ständigt informationsflöde om de senaste produkterna via mobiltelefoner och datorer (Arli et al., 2017, s. 4). I och med all kunskap kunden idag besitter och den information den har tillgång till, har kunden mer makt och får därmed ett övertag den tidigare inte haft.

Sammanfattningsvis har världen förändrats mycket över tid och därmed försäljningen. I dagens miljö efterfrågar kunden en service från säljaren utöver själva produkten. Detta lägger en press på säljaren att fokusera mer på relationen till kunden och att skapa ett värde för denne. Vidare finns en komplexitet i just B2B-försäljning som sätter ytterligare krav på den säljande organisationen. Eftersom miljön för försäljning ser annorlunda ut idag och kraven på säljare har förändrats, är det en rimlig slutsats att även säljprocessen kan ha ett annat utseende. Olika drivkrafter har påverkat försäljningen, det har skett och fortsätter att ske många förändringar inom området vilket visar på ett behov av en modern säljprocess.

1.2 Problembakgrund

Inledningsvis innefattar detta kapitel en presentation av säljprocessen och dess förändringar där relationer och värdeskapande identifierats som centrala delar. Vidare ges en beskrivning av B2B-miljön. Detta utgör grunden till problemet som presenteras i efterkommande kapitel.

1.2.1 Säljprocessen

Innan en djupdykning inom ämnet försäljning görs, är det av vikt för läsaren att förstå hur försäljning definieras i detta arbete och vilka delar den består av. Det övergripande området försäljning, inkluderar i denna studie allt en säljare gör för att sälja en produkt. Försäljningen har ibland tendensen att rinna över till marknadsföring. Försäljning kan ibland vara en del av marknadsföring och vice versa. Det finns många olika aktiviteter inom försäljning som säljare kan använda sig av för att sälja. I denna studie definieras säljprocessen som när en säljare använder sig av dessa aktiviteter parallellt eller efter varandra för att göra en försäljning. Säljaren behöver inte genomföra alla aktiviteter i alla säljprocesser.

Trots att försäljningen förändrats är det viktigt att förstå hur säljprocessen såg ut förr. Den traditionella, sekventiella säljprocessen med sju steg är en av de mest kända teorierna om säljprocessen (Dubinsky, 1980, s. 26; Moncrief & Marshall, 2005, s. 14). Det första steget i processen förklarar Moncrief och Marshall (2005, s. 15) börjar med steget att leta nya kunder, för att i nästa steg göra en förundersökning av dessa kunder. Därefter kommer

steget där säljaren börjar inleda ett säljmöte. Vidare beskriver författarna det fjärde steget i processen som är själva kundmötet där försäljaren presenterar information och vilka fördelar det finns med deras produkt. I det femte steget kan köparen tveka och kommer ofta med frågor, då gäller det för säljaren att ta vara på detta för att identifiera kundens behov (Moncrief & Marshall, 2005, s. 15). Nästkommande steg är då säljaren frågar om en order för att slutligen i det sista steget försäkra sig om att kunden är nöjd med köpet genom uppföljning (Moncrief & Marshall, 2005, s. 15). Den traditionella säljprocessen är grunden för forskningen inom försäljning, därför är det viktigt med en förförståelse för denna.

I den nya miljön inom försäljning har det blivit ett större fokus på den långsiktiga relationen med kunden (Crosby et al., 1990, s. 76). Det har blivit en prioritet att skapa förtroende mellan köparen och säljaren (Jolson, 1997, s. 75-76). Även Åge (2011, s. 1583-1584) tar upp samarbete och förtroende som viktiga aspekter i dagens försäljning. Idag jobbar många företag med kvalitet istället för kvantitet, detta innebär att säljarna väljer att fokusera på enstaka betydelsefulla kunder istället för att maximera antalet kunder. Syftet med detta är att bygga starka och långvariga relationer med utvalda kunder.

Enligt Moncrief och Marshall (2005, s. 18) finns det något som kallas 80:20-regeln inom försäljning. De menar att 80 procent av intäkterna kommer från 20 procent av kunderna och detta har påverkat företag till att fokusera mer på att bygga relationer till dessa 20 procent. Genom dessa relationer kan företag öka kundnöjdhet och lojalitet (Abratt & Kelly, 2002, s. 467). Idag läggs större vikt på att bibehålla stora kunder som kan generera mer vinster, eftersom företag ser idag fördelar med att lägga ner resurser på relationer för att skapa långsiktiga vinster. Försäljningen har fått en mer strategisk roll idag. Dessa fakta visar att det finns mycket som tyder på att relationsfokus är en viktig del i säljprocessen.

Något som är aktuellt inom dagens försäljning är att skapa värde för kunden. Terho et al. (2012, s. 176) menar att genom ha förståelse för kundens verksamhet kan säljaren anpassa sitt erbjudande och därmed skapa bättre lönsamhet för kunden. Författarna påpekar att detta görs mest effektivt genom ett samarbete mellan säljare och köpare. I B2B-sammanhang ser kunden ett värde i att säljaren är engagerad, det innebär att det är viktigt för kunden att säljaren förstår de behov som finns och kan erbjuda skräddarsydda lösningar (Goad & Jaramillo, 2014, s. 298). Storbacka et al. (2009, s. 891) styrker detta påstående då de menar att försäljning mellan företag handlar mer om problemlösning för viktiga kunder. Även Weitz et al. (1986, s. 174) påpekar att säljaren kan behöva anpassa sitt tillvägagångssätt beroende på kunden och situation. Detta tyder på att det är viktigt att säljaren kan anpassa säljprocessen efter kunden. Genom att erbjuda ett ytterligare värde utöver produkten, kan säljaren öka kundnöjdheten och på så vis skapa en konkurrensfördel. Försäljaren har idag fått en konsultroll där kommunikation och öppenhet kan anses centralt. Slutsatsen kan därmed dras att fokuseringen på kundens behov och hur säljare i säljprocessen skapar värde utifrån detta, utgör en viktig del i säljprocessen.

1.2.2 B2B

Försäljning brukar vanligen delas upp i försäljning mellan företag, så kallad business-to-business (B2B), och försäljning till konsumenter, så kallad business-to-consumer (B2C). Jobber och Lancaster (2015, s. 10-11) förklarar att B2C-försäljningen handlar om kundens personliga preferenser och behov, denna försäljning innebär att kunden köper varor för sin egen räkning. Vidare beskriver författarna B2B-försäljningen som mer

komplex i och med att köparen inhandlar varor för organisationens räkning och är ofta professionell med goda förhandlingsförmågor.

Till skillnad från försäljning till konsument kan relationen mellan det säljande och det köpande företagen ske på olika nivåer i organisationerna (Borg & Young, 2014, s. 550; Åge, 2011, s. 1585). När det handlar om försäljning till en konsument behövs endast ett behov tas i beaktning och säljaren behöver bara övertala en person. Vid B2B-försäljning är det svårare att hitta vad som är behovet, eftersom det är många olika avdelningar och människor som ska bli nöjda i den köpande organisationen. När behovet väl är identifierat, kvarstår fortfarande det faktum att säljaren måste få alla avdelningar att förstå att säljaren har en lösning som kommer fungera. Detta innebär att B2B-försäljningen inte längre än en process mellan fyra ögon, utan involverar individer genom hela organisationen, både för de säljande och köpande företaget.

Handeln mellan företag har blivit en komplex och dynamisk process (Åge, 2011, s. 1585). Det är idag viktigt säljaren anpassar sig och tar hänsyn till att det krävs ett dynamiskt angreppssätt. Detta för att möta de olika behoven en organisation kan ha samtidigt som säljaren har ett fokus på att förbättra relationerna till kunderna. Borg och Young (2014, s. 544) förklarar att försäljningen mellan företag har blivit mer fokuserad på att förbättra kundrelationer för att stärka sin position på marknaden. Relationen till kunden är en aspekt som skiljer försäljningen till konsumenter från B2B-försäljningen. Det är ovanligt att företag jobbar med att fördjupa relationer till konsumenter, detta skulle kräva stora resurser för enstaka kunder som inte genererar större intäkter till företag. Vid försäljning till konsumenter är det oftare fokus på kvantitet. Däremot är relationsaspekten mycket viktig vid försäljning mot företagskunder. Goad och Jaramillo (2014, s. 297) påpekar att företagskunder kan reagera negativt vid en säljfokuserad säljare medan en konsument är mer neutral vid en sådan försäljning. Detta innebär att vid försäljning till företagskunder kan ett relationsfokus löna sig eftersom dessa kunder ofta köper större mängder. Resurser som läggs ner på företagskunder ger alltså bättre avkastning än resurser som läggs på konsumenter när det kommer till försäljning.

En viktig aspekt inom B2B-försäljningen är att de varor ett företag köper av ett annat företag ofta ska gå att sälja vidare. Inom exempelvis livsmedelsbranschen köper butiker varor från producenter som de ska sälja till konsumenterna. Även om dessa producenter endast säljer varor till företagskunder, måste slutkundens behov hållas i åtanke. Exempelvis kan det finnas situationer där användandet av ekologiska råvaror i produkten ökar försäljningen om kundens målgrupp efterfrågar detta. Producenterna jobbar ofta idag med att marknadsföra sina varor till konsumenterna, men de har ingen direktförsäljning till dessa. Säljarna i en B2B-situation måste tänka på att kunden ska i sin tur kunna sälja varorna till sina kunder. I butiker finns ofta skyltning och reklam som kommer från producenterna för att butiken lättare ska kunna sälja varorna till konsumenterna. Detta kan vara en relationsbyggande aktivitet som dessutom ger en konkurrensfördel. Säljarnas jobb handlar idag bland annat om att förhandla om exempelvis hyllplatser och de mest attraktiva platserna i butiken. Detta exempel går även applicera på restauranger. Säljaren kan exempelvis ha en ost de vill sälja till restauranger, ett sätt att få in osten i kundens verksamhet kan vara att hjälpa till med implementering av osten i menyn. Ytterligare reklam för varan som säljare kan jobba med skulle kunna vara att restaurangen döper en rätt som innehåller namnet på osten.

Sammanfattningsvis har B2B-försäljningen utvecklats till en process där relationerna har fått större vikt. Dessa relationer kan ibland likna ett spindelnät, eftersom det är många olika behov från olika avdelningar som måste tas hänsyn till. Dessutom är det inte bara själva kundens behov som ska fyllas, utan även slutkundens behov. Säljaren måste vara uppmärksam på behoven genom hela kedjan och kan därför behöva assistera kunden med att göra produkten säljbar. Det finns många aspekter i B2B-försäljningen som ger den en större komplexitet än B2C-försäljningen. Av denna anledning kommer denna studie avgränsa sig från försäljningen till konsumenter och fokusera på försäljningen till andra företag. Komplexiteten i B2B-försäljningen gör detta område intressant att fördjupa sig i.

Eftersom en djupdykning inom området försäljning eftersträvas, kommer denna studie att fokusera på endast en bransch. För att uppfylla denna studies syfte är det viktigt att undersöka en bransch som har genomgått många förändringar, eftersom försäljningen idag som sagt handlar allt mer om relationer och behov. Det är alltså viktigt att branschen hängt med i dessa förändringar och därmed kan ge en bättre insikt i hur relationer och behov kan behandlas i säljprocessen. En annan karaktäristika som är av vikt för denna studie är att branschen måste innefatta en härledd efterfråga, detta på grund av att det bidrar med en komplexitet som är av intresse att undersöka. Detta betyder att studien behöver undersöka företag som säljer till andra företag, men som även kan tänkas ha ett fokus på slutkunden. Valet av bransch kommer att diskuteras i den praktiska metoden under kapitel *4.2.1 Urval bransch*.

1.3 Problematisering och identifiering av teoretiskt gap

Många förändringar har skett på marknaden inom B2B-försäljningen, vilket har gett upphov till ett kunskapsgap. Idag är aktiviteterna i säljprocessen karaktäriserade av relationer och värdeskapande för kunden (Weitz & Bradford, 1999, s. 252; Terho et al., 2012, s. 176). Försäljning av produkter innebär också i dagens läge ofta försäljning av en tjänst eller en service (Lusch & Vargo, 2014, s. 16). Säljprocessen har utforskats mycket ur ett säljorienterat perspektiv med en sekventiell säljprocess (Moncrief & Marshall, 2005, s. 21; Åge, 2011, s. 1585). Det finns dock en brist på forskning som fokuserar på relationer och service runt produkten, där säljprocessen inte behöver vara sekventiell. Dessa förändringarna som tidigare forskare har identifierat inom försäljning, ger motivation till en uppdaterad version av säljprocessen. Det finns även ett behov av fördjupning av de olika aktiviteterna i säljprocessen (Åge, 2011, s. 1586) och hur olika säljaktiviteter förhåller sig till varandra i säljprocessen (Terho et al., 2012, s. 184). I och med att säljare idag frångår den sekventiella säljprocessen för att istället satsa på ett dynamiskt angreppssätt, blir det extra viktigt att undersöka vilka av dessa aktiviteter som är centrala och hur de fungerar tillsammans.

Den icke-sekventiella och kundorienterade B2B-säljprocessen har i viss mån undersökts av olika forskare. Exempelvis har Moncrief och Marshall (2005, s.18) undersökt denna typ av säljprocess, men resultaten var genererade endast av teori och har därför inte undersökts i en verklig miljö. Det har identifierats mycket forskning inom området försäljning, men denna forskning handlar ofta om enskilda aktiviteter och tar inte hänsyn till hela säljprocessen. Forskningen inom försäljning tar idag inte hänsyn till hela säljprocessen, den är bristfällig eller har inte tagit hänsyn till värdet som säljare idag eftersträvar att skapa för kunden i säljprocessen.

B2B-försäljningen är en föränderlig och komplex process (Jobber & Lancaster, 2015, s. 10-11; Åge, 2011, s. 1585). Detta innebär att det som identifierats i tidigare forskning kan

fort bli inaktuellt. Det kan alltså finnas mycket att upptäcka inom B2B-försäljning, vilket gör området intressant. Att därefter lägga det dynamiska och relationsorienterade synsättet på B2B-säljprocessen ökar komplexiteten ytterligare. Den relationsorienterade säljprocessen i kombination med B2B-försäljning har ett djup som är av intresse att undersöka. Genom en litteratursökning kan det konstateras att forskningen inom B2B-försäljning är något bristfällig, då tidigare forskning har sett försäljning som en universal process för säljare att använda mot både konsumenter och företagskunder. Det som forskats inom B2B-försäljning saknar antingen bredd eller djup och kan ofta vara mer säljorienterad, vilket inte passar in i dagens kundorienterade försäljning.

Teoretiskt gap

Det som har presenterats ovan visar på ett gap och behov av ytterligare forskning om hur B2B-säljprocessen ser ut idag. Den nya kund- och serviceorienterade synen på försäljning har gjort att tidigare forskning kan ha missat viktiga aktiviteter som dagens säljare använder sig av. Detta ställningstagande styrks av Kaski et al. (2017, s. 46) som påpekar att i och med de många olika förändringarna som skett på försäljningsfronten, bör akademiker utforska vilka implikationer dessa har för försäljningen. Även Terho et al. (2015, s. 19) påpekar att det finns ett behov av mer forskning av den kundorienterade säljprocessen. Dessutom visar författarna på ett behov av att studera säljare och hur de använder sina resurser.

Dessa påståenden visar att det finns ett behov av att utforska hur dagens säljprocess ser ut. Det har skett många förändringar som gjort att försäljningen har utvecklats till att bli mer kundorienterad. Forskningen har inte hunnit med att undersöka dessa förändringar och därför finns det idag en bristande kunskap om hur säljprocessen egentligen ser ut och hur säljaren jobbar med denna. Åge (2011, s. 1586) har försökt fånga hur säljprocessen kan se ut ur ett dynamiskt synsätt och uppmanar till ytterligare forskning som tar hänsyn till denna typ av säljprocess. Författaren menar att det är av vikt att utforska om den dynamiska säljprocessen är applicerbar på olika branscher, företag och geografiska regioner. Även Marshall et al. (1999, s. 98) lyfter att olika förändringar i säljmiljön har lett till ett behov av uppdaterad forskning inom försäljning och säljaktiviteter. Detta styrker påståendet att det finns ett behov av att undersöka den kundorienterade säljprocessen.

Kaski et al. (2017, s. 53) påpekar att inom området B2B-försäljning finns det en avsaknad av forskning inom problemlösning och erbjudandet av service för kunden. Även Åge (2011, s. 1586) påpekar att det är av intresse att undersöka detta servicekoncept då många företag idag har övergått till detta tankesätt. Det finns ett behov av ytterligare forskning som fördjupar sig i service och värdeskapande utöver kärnprodukten. Idag möter inte säljaren kundens förväntningar i säljprocessen, säljaren fokuserar inte tillräckligt mycket på relationen och att anpassa sig efter kundens situation (Kaski et al., 2017, s. 53). Det finns alltså även bevis från verkliga situationer där ett kundorienterat synsätt efterfrågas, men inte möts.

Dagens forskning lyckas inte täcka upp alla delar i säljprocessen. Aspekter som service, värdeskapande och problemlösning har fått lite plats i forskningen när det kommer till säljprocessen. Det finns viss forskning om hur säljare kan jobba med enstaka aktiviteter som berör några av dessa ämnen (Lusch & Vargo, 2014, s. 6; Weitz & Bradford, 1999, s. 252; Terho et al., 2012, s. 176). Dock är forskningen bristande kring hur dessa aktiviteter hänger samman i en gemensam säljprocess. Det är alltså inte förvånande att säljare idag

inte alltid möter kundens förväntningar om de utgår från en säljprocess som kan anses vara förlegad och inte tar hänsyn till centrala aktiviteter i dagens säljmiljö. Detta styrker antagandet om att dagens forskning inom B2B-säljprocessen inte är tillräcklig för att spegla dagens säljmiljö och blir därmed en motivation till att undersöka den moderna säljprocessen.

En problematik med en rörlig säljprocess är att den kan vara svår att kommunicera. För att göra denna dynamik mer greppbar är det passande att dela in säljprocessen i aktiviteter. Säljprocessen kan fortfarande ses som dynamisk, men den blir mer greppbar om den kan förklaras med flera olika aktiviteter som kan ske i olika ordning. Eftersom antalet aktiviteter i säljprocessen är okänt och att det kan finnas väldigt många små aktiviteter, blir det lämpligt att fokusera på att urskilja de viktigaste aktiviteterna. Genom att identifiera de mest centrala aktiviteterna, kan en övergripande bild av dagens säljprocess enklare presenteras och bli mer förståelig. Därför har valet gjorts att hitta centrala aktiviteter inom säljprocessen.

1.4 Problemformulering

Genom presentation av försäljningens utveckling och olika aktiviteter inom säljprocessen har det identifierats ett gap i forskningen och lett till denna problemformulering:

Vilka är de centrala aktiviteterna i B2B-säljprocessen?

1.5 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka B2B-försäljningen för att identifiera aktiviteter som kan öka förståelsen för dagens säljprocess.

1.6 Teoretiskt bidrag

Denna studies resultat kan bidra med djupare kunskap om viktiga aktiviteter i säljprocessen som kan stämma bättre överens med dagens förutsättningar. De olika försök att uppdatera säljprocessen genom tiderna har idag antingen blivit inaktuella på grund av nya förutsättningar eller har vissa brister som gör det aktuellt att undersöka säljprocessen djupare.

Genom att fokusera på en bransch kan denna studie skapa en djupare förståelse över hur säljare inom denna bransch hanterar deras säljprocess och dess utmaningar. Studien kan komplettera den befintliga teorin som finns med en uppdatering av dagens säljmiljö samt hur denna hanteras. Utifrån en litteratursökning hittades en brist på forskning om säljprocessen inom olika branscher. Denna studie kan därför hjälpa till med att bredda denna kunskap.

1.7 Praktiskt bidrag

Denna studie kan hjälpa företag få en djupare förståelse för säljprocessen mellan företag. Resultaten kan komplementera befintlig forskning inom försäljning genom att fokus på aspekter som härledd efterfråga, värdeskapande och relationer. Studien kan även skapa inspiration till vilka aktiviteter företag bör fokusera på och kan bidra till en bredare kunskap om dagens säljmiljö. Studien kan även hjälpa säljare förstå hur den härledda efterfrågan fungerar samt hur företag kan anpassa försäljningen till kunder med slutkonsumenten i åtanke.

1.8 Avgränsning

Denna studie kommer att avgränsa sig från B2C-försäljning och endast undersöka B2B-försäljningen. Dessa två typer av försäljning har många olika karaktäristika som skiljer dem åt, vilket skulle göra det svårt att undersöka dessa tillsammans. Valet att undersöka B2B-försäljningen grundar sig i att denna typ av säljprocess är mer komplex och att det finns fler gap att fylla.

Denna studie har i syfte att undersöka säljfunktionen i organisationen. Författarna till denna studie är medveten om att idag har marknadsföring och försäljning flutit ihop (Moncrief & Marshall, 2005, s. 20), därför har det prioriterats att hitta ett djup i forskningen. Därför kommer denna studie avgränsa sig från marknadsföringen för att kunna fokusera på försäljningen, vilket passar syftet bättre.

Lusch & Vargo (2014, s. 16) förklarar att företag måste tillsammans med kunden skapa värde. På grund av detta vore det fördelaktigt att undersöka både säljarens och kundernas perspektiv för att se om värde kan skapas genom gemensamma satsningar. Med hänsyn till den tidsmässiga begränsning som finns för detta arbete har vi valt att enbart fokusera på säljarens perspektiv. Detta för att få en djupare förståelse eftersom säljare troligen har mer kunskap inom ämnet försäljning.

Weinrauch et al. (2001, s. 188-189) visar i sin forskning att säljare behöver utbildning som ger dem förståelse för branschen och hur en säljare bör agera för att vara framgångsrik i miljön. Detta styrker även Terho et al. (2012, s. 184) som påpekar att en säljprocess inte passar alla situationer eller alla typer av kunder. Kaski et al. (2017, s. 53) hittar i sin forskning att det har blivit viktigare att ha kunskap om branschen som kunden är verksam inom. Detta gör det rimligt att anta att säljprocessen skiljer beroende på vilken bransch företaget är verksam inom och vilka produkter företaget säljer. Därför kommer denna studie att begränsa sig till företag som är verksamma inom en specifik bransch. Genom denna begränsning kommer de olika företagen i studien ha liknande produkter med en komplex säljprocess.

[Intentionally left blank]

2.Teoretisk metod

I detta avsnitt kommer det presenteras val av teoretisk metod. Kapitlet kommer ta upp författarnas intressen som styrde valet av ämne. Även en redogörelse av författarnas förförståelse och dess inverkan på studien kommer presenteras och diskuteras. Vidare kommer en motivation till forskningsstrategi och val av teorier, därefter presenteras studiens perspektiv. Sedan kommer en redogörelse för litteratursökningen och källkritiska aspekter kommer tas upp. Det kommer även presenteras en tidsram.

2.1 Val av ämne

Valet av ämne grundar sig i ett intresse för B2B-miljön och hur företag hanterar denna. Detta intresse har växt fram i och med studier inom logistik och supply chain som fokuserar mycket på handel mellan företag. Författarna av denna studie har båda jobbat i en B2B-miljö vilket har gett viss insyn i denna värld och därmed skapat ett intresse. Det blev ett naturligt val att välja just försäljning inom B2B-miljön då författarna har ett intresse för kundrelationer.

Genom lästa kurser inom inköp och försäljning väcktes intresset för försäljning. Anledningen till att denna studie fokuserar på försäljning mot företagskunder istället för konsumenter var att författarna ville vidga deras vyer och se hur denna försäljning skiljer sig från B2C-försäljningen. Att undersöka försäljningen inom B2B blev därför ett naturligt sätt att kombinera dessa två intressen.

2.2 Förförståelse

Förförståelse handlar om vilka kunskaper forskaren har eller utvecklar fram till undersökningen (Johansson Lindfors, 1993, s. 76). Johansson Lindfors (1993, s. 76) menar att förförståelse kan uppstå på två sätt, det kan vara förförståelse från egna personliga erfarenheter eller inlärd kunskap från andras erfarenheter. Förförståelse kan också handla om de värderingar som författaren har. Enligt Saunders et al. (2012, s. 137) kan de personliga värderingarna påverka alla steg i forskningsprocessen. Därför bör författare vara ärlig med sig själv genom att lyfta fram sina kunskaper och värderingar som kan påverka arbetet, både för författarens egen skull och för läsarna (Saunders et al. 2012, s. 138). Bryman och Bell (2017, s. 60) skriver att ett arbete som är baserat på personliga åsikter och förutfattade meningar, inte ska anses som vetenskapliga. Författarna menar att personliga värderingar kan införa ett subjektivt perspektiv som påverkar arbetet (Bryman & Bell, 2017, s. 61).

Eftersom förförståelsen kan ha en stor påverkan på arbetet, har författarna till denna studie varit mycket noga med att redan i början av arbetet försökt beakta detta. Båda författarna studerar på Civilekonomprogrammet med inriktning mot handel och logistik. Med denna utbildning i bakgrunden, kan det finnas en möjlighet att den har påverkat författarnas förförståelse. Utbildningen har gett dem kunskap i form av olika kurser, varav några har berört försäljning, inköp, marknadsföring samt organisation. Dessa kurser har gett en djupare förståelse och ett annat perspektiv inom området, till skillnad från någon som inte har läst in sig på området. Utbildningen kan även ha påverkat författarna av denna studie genom att den har förbättrat deras förmågor att förstå och hantera information på ett akademiskt och objektivt sätt.

I och med erfarenhet från serviceyrken med konsumenter som kunder, kan författarna ha en förförståelse som inte passar in i B2B-försäljningen. Att sälja till en konsument i en

butik kan ha mycket olika förutsättningar än ett säljmöte mellan professionella säljare och inköpare. Vidare har författarna av denna studie haft en insyn i B2B-miljön, som dock varit begränsad till viss del. Detta kan ha konsekvensen att författarna inte ser hela bilden och drar slutsatser som kanske inte stämmer överens med verkligheten. För att förbättra förförståelsen av B2B-miljön har författarna av denna studie i ett tidigt skede aktivt sökt information relaterat till B2B.

2.2.1 Ontologi

Innan en studie påbörjas är det viktigt att fundera på vilken verklighetssyn studien ska ha. Ontologi, eller verklighetssyn, handlar om verklighetens natur ska ses som oberoende av yttre sociala aktörer eller något som har konstruerats av sociala entiteter (Bryman, 2011, s. 35). Ontologi har två olika synsätt inom verkligheten och det är objektivism samt konstruktionism (Saunders et al. 2012, s. 131).

Objektivism handlar om att se verkligheten objektivt och att sociala företeelser existerar oberoende av sociala aktörer (Saunders et al. 2012, s. 131). De sociala aktörerna kan därför uppfattas som en yttre verklighet som inte kan påverkas eller styras (Bryman, 2011, s. 36). Det andra synsättet, konstruktionism, ser verkligheten subjektivt och försöker förstå de sociala aktörernas motiv och handlingar (Saunders et al. 2012, s. 131-132). Detta innebär att den sociala verkligheten utgör något som sociala aktörerna kontinuerligt skapar och styr (Bryman, 2011, s. 38). Konstruktionism används för att visa på det obestämbara i den sociala verkligheten (Bryman, 2011, s. 39).

Eftersom denna studie ämnar undersöka hur försäljningen ser ut i en dynamisk B2B-miljö, kommer den att utgå från att verkligheten inte är förutbestämd eller oberoende av sociala faktorer. Studien kommer att undersöka hur de sociala aktörerna, som i denna studie kommer att vara säljare, påverkar försäljningen genom användandet av olika säljaktiviteter. Detta innebär att denna studie kommer att ta en konstruktionistiskt perspektiv på verkligheten.

2.2.2 Epistemologi

Bryman och Bell (2017, s. 46) förklarar att epistemologi handlar om synen på kunskap, alltså vad inom ett ämnesområde som ska anses som kunskap. Författarna förklarar att en viktig fråga inom epistemologin är att om den sociala verkligheten kan och bör undersökas enligt ett naturvetenskapligt angreppssätt eller enligt ett angreppssätt som är baserad på den sociala verkligheten. Positivism förespråkar en hantering av naturvetenskapliga metoder vid forskning av den sociala verkligheten (Bryman, 2011, s. 47). Detta innebär att angreppssättet ser på verkligheten ur ett vetenskapligt perspektiv och det som kan observeras bör anses som vetenskap. Dessutom ser positivism på verkligheten ur ett värderingsfritt perspektiv (Saunders et al., 2012, s. 134), vilket tyder på att forskare bör se verkligheten objektivt och inte ta hänsyn till de sociala aktörerna.

Den andra angreppssättet är interpretativism, eller tolkningsperspektiv, vilket går emot positivismens perspektiv av det sociala verkligheten (Saunders, et al., 2012, s. 49). Interpretativism anser att även om ett fenomen inte går att observeras, bör det ändå ses som vetenskapligt. Interpretativism poängterar att forskare måste ta hänsyn till skillnader mellan sociala aktörer och hur de interagerar mellan varandra (Bryman & Bell, 2017, s. 49). Denna studie kommer att anta en interpretativistisk syn på kunskap, eftersom fokuset är att undersöka hur respondenterna tolkar och värderar deras verklighet. En tolkning som en respondent gör av säljprocessen kanske inte alltid är observerbar enligt positivismen.

Säljprocessen kan bli extra svår att observera eftersom det handlar mycket om relationer, därför anses det interpretativistisk angreppssättet passa denna studies syfte bäst.

2.3. Vetenskaplig ansats

Synen på relationen mellan teori och forskning kan se olika ut, det kan vara från ett deduktivt synsätt som innebär att teorin styr forskningen medan ett induktivt synsätt ser teorin som ett resultat av forskningen (Bryman, 2011, s. 20). I ett deduktivt synsätt menar Bryman (2011, s. 26-27) att forskaren utgår från befintlig teori för att utifrån denna deducera, alltså härleda, en hypotes. Vidare förklarar författaren att denna hypotes ska sedan empiriskt granskas och detta sker ofta genom en kvalitativ undersökning. Detta innebär att teorin och hypoteserna lägger grunden för hur datainsamling processen ska se ut. Slutligen beskrivs resultatens påverkan på den befintliga teorin, genom att resultatet kopplas ihop med den tidigare presenterade teorin (Bryman, 2011, s. 26). Detta styrks även av Saunders et al. (2012, s. 144) som beskriver att inom deduktion används insamling av data för att utreda hypoteser relaterade till befintlig teori.

Genom att använda sig av ett deduktivt synsätt, skulle denna studie utgå från befintlig teori för att skapa hypoteser som därefter testas mot ett studiens resultat. Detta skulle kunna vara en möjlighet då det finns tidigare studier om säljprocessen som skulle kunna undersökas ur ett deduktivt synsätt. Däremot är den befintliga teorin över säljprocessen bristfällig när det kommer till B2B-miljön och nya säljaktiviteter. Därför skulle ett deduktivt angreppssätt skulle endast bidra med redan känd information och inte vara öppen för ny och okänd information. Därför är ett deduktivt angreppssätt inte passande för syftet för denna studie.

Det induktiva synsättet innebär att forskaren drar slutsatser utifrån resultaten, det handlar om att generera teori från observationer (Bryman, 2011, s. 28). Synsättet innebär en undersökning av ett fenomen där mönster och teman träder fram och bildar en teori (Saunders et al., 2012, s. 144). Det induktiva synsättet är ofta förknippad med kvalitativ forskning, denna typ av forskning ger inte alltid tydliga resultat som går att bygga en teori på och teorier används ofta som bakgrund (Bryman, 2011, s. 29).

För att uppfylla syftet med denna studie, krävs det ett explorativt angreppssätt för att identifiera vad som är karaktäriserande för dagens säljprocess. Förhoppningen är att denna studie ska kunna fördjupa sig inom vilka säljaktiviteter som är centrala idag och samtidigt identifiera ny och betydelsefull information om säljprocessen. Ett induktivt synsätt kan stödja detta syfte genom att från resultatet av denna studie bidra med en ny modell över den moderna säljprocessen. Därför kommer ett induktivt synsätt användas av denna studie.

2.4 Forskningsstrategi

Kvalitativ och kvantitativt angreppssätt är två olika forskningsstrategier som kan påverka datainsamlingen och analysmetoderna (Johansson Lindfors, 1993, s. 72). I grova drag handlar en kvantitativ forskningsstrategi om att använda redan existerande data eller generera dessa genom enkät som datainsamlingsmetod, för att sedan presentera datan (Saunders, et al. 2012, s. 161). Enligt Bryman och Bell (2017, s. 85) fokuserar en kvantitativ forskningsstrategi på kvantifieringen vid insamlingen och analysen av data. Författarna menar att en sådan strategi inriktar sig på att testa befintliga teorier och ser den sociala verkligheten som en yttre och objektiv verklighet som inte kan påverkas av sociala faktorer. Eftersom denna studie ämnar identifiera nya aktiviteter som speglar hur

säljprocessen ser ut idag, krävs ett explorativt angreppssätt där nya teorier kan skapas. Därmed blir ett kvantitativt angreppssätt bristfälligt för denna studie.

En kvalitativ forskningsstrategi genererar eller använder icke-numeriska data (Saunders et al. 2012, s. 161). Detta innebär att den fokuserar mer på ordens betydelse istället för att kvantifiera dem (Bryman, 2011, s. 340-341). För att en forskare ska kunna utforska ett område eller ett fenomen på djupet är en kvalitativ studie att rekommendera, eftersom denna forskningsmetod är ofta rik på information och detaljer (Saunders, 2012, s. 548). Då ett kvalitativt angreppssätt kan identifiera ny information, tyder det på att ett sådant angreppssätt kan användas för att generera nya teorier. Bryman och Bell (2017, s. 85) stödjer detta genom att påpeka att detta angreppssätt fokuserar på hur individerna uppfattar och tolkar sin verklighet samt ser den sociala verkligheten som ständigt föränderlig och ett samspel mellan olika aktörer (Bryman & Bell, 2017, s. 85).

Syftet i denna studie är att undersöka vilka aktiviteter som är av betydelse vid försäljning inom B2B-miljö. Studien utgår från att försäljningen har förändrats genom tiden av olika faktorer och att den är beroende av personer som är delaktiga i processen. Genom kvalitativ forskning kan undersökningen fokusera mer på ordens betydelse för att förstå individens motiv, handlingar och intentioner. En kvalitativ forskningsstrategi ger denna studie utrymme att hitta nya aktiviteter som avviker från befintlig teori, vilket gör denna strategi lämplig.

Däremot lyfter Saunders et al. (2012, s. 548) nackdelar med kvalitativ forskning och menar att ord kan ha många betydelser, därför måste forskare vara noga med att undersöka och hantera information på rätt sätt. Vidare förklarar författaren att en kvalitativ undersökning innebär ofta en stor volym datainsamling som är komplex till naturen. Därför har författarna av denna studie varit försiktiga med hur de hanterar informationen genom att sammanfatta och dela upp data för att hitta en struktur genom arbetets gång.

Denna studie strävar efter att fånga säljares expertis och egna erfarenheter. Detta för att uppnå det induktiva synsättet genom att generera ny teori från respondenterna. Dessa skulle gå förlorade i en kvantitativ studie. Författarna i denna studie vill göra en djupdykning i vad säljare själva anser är de mest fruktbara angreppssätten. Kaski et al. (2017, s. 53) har i sin studie undersökt B2B-försäljningen genom att använda sig av ett kvalitativt angreppssätt och menar att detta angreppssätt hjälper till att berika den befintliga litteraturen inom B2B-försäljning. De tidigare författares lyckade kvalitativa undersökningar blir ett bevis på hur kvalitativ forskning hjälper till att förstå försäljningen bättre och därför passar denna studie bäst.

Denna studie ämnar undersöka hur olika individer tolkar sin sociala verklighet. För att uppnå syftet i denna studie, kommer studieobjektet vara säljare som har god kunskap och erfarenhet av förändringar samt komplexitet i försäljningsprocessen. Dessa individer har förmodligen kunskap och erfarenhet som kan belysa vilka aktiviteter som är betydelsefulla inom B2B-säljprocessen.

Det finns dessutom flera olika uppdaterade teorier om säljprocessen (Shapiro & Posner, 2006, s. 143; Ingram et al., 2008, refererad i Åge, 2011, s. 1576), men några av teorierna saknade vissa perspektiv som andra teorier berörde och vice versa. Genom att kombinera ihop två av de mest aktuella modellerna om säljprocessen (Åge, 2011, s. 1580; Moncrief & Marshall, 2005, s. 18), kan ett ramverk skapas över den moderna säljprocessen. Detta

ramverk kommer att vara en bas för studiens undersökning i syfte att finna ny information för att förhoppningsvis skapa en ny modell för den moderna säljprocessen. En kvantitativ studie utgår oftast från en teori för att testa den, vilket innebär att det inte är lämplig för denna studie. Eftersom denna studie utgår ifrån flertalet försäljningsteorier för att finna en ny modell över säljprocessen, styrks valet av en kvalitativ studie. Detta innebär att en kvalitativ forskningsstrategi att föredra.

2.5 Studiens perspektiv

Denna studie kommer undersöka B2B-säljprocessen ur säljarens perspektiv. Detta på grund av att säljaren kan anses ha störst kunskap och erfarenhet inom ämnet. Författarna av denna studie har förståelse för att alla säljare inte har samma kunskapsbas och lika långa erfarenheter. För att uppnå studiens syfte, kommer därför denna studie att fokusera på att finna säljare med stor kunskap och erfarenhet inom försäljning. Detta innebär att respondenterna kan vara allt från vanliga säljare till försäljningschef och även VD för företaget, så länge de har god erfarenhet av B2B-försäljning. För att få en rättvisande bild av säljprocessen har det bedömts vara viktigt med erfarna säljare. Eftersom dessa säljare har genomgått många kundmöten och är vet vad en relation till dessa innebär och hur de kan jobba med denna. Erfarna säljare är även medvetna om vilka aktiviteter som är av betydelse i deras säljprocess och hur säljaren genom dessa aktiviteter kan skapa värde för kunden och det egna företaget.

2.6 Val av teorier

De två största teorierna som presenteras i den teoretiska referensramen är Business Manoeuvring och Evolved selling process, vilka kommer att ligga som grund för studien. Valet av just dessa teorier grundar sig i att de fångar viktiga karaktäristika i dagens säljprocess. Business manoeuvring lyfter vikten av att hantera relationer samtidigt som pris och effektivisering hålls i åtanke, dessutom visar modellen att säljprocessen kan se olika ut för varje gång (Åge, 2011, s. 1579). Vikten av relationer och komplexiteten i B2B-försäljningen är betydelsefulla karaktäristika i dagens säljprocess (Crosby et al., 1990, s. 76; Borg & Young, 2014, s. 550). Därför anses Business manoeuvring vara passande för denna studie.

Evolved selling process visar betydelsen av aktiviteter som exempelvis värdeskapande och relationer, modellen förklarar även hur dessa aktiviteter hänger ihop och kan ske i olika ordningar i olika situationer (Moncrief & Marshall, 2005, s. 18). Denna modell tar hänsyn till komplexiteten i B2B-försäljning, men lyfter även mer specifikt olika aktiviteter kopplade till värde och relationer. Värde och relation har konstaterats vara viktiga i dagens försäljning (Lusch & Vargo, 2014, s. 6; Crosby et al., 1990, s. 76). Därför anses även Evolved selling process bidra med värdefull kunskap till denna studie.

Förutom dessa två teorier om säljprocessen, har ytterligare teorier inom personlig försäljning applicerats för att fördjupa kunskapen och bidra med ytterligare aktualitet. Dessa teorier valdes utifrån kriterierna att de skulle passa in i den nya service och relationsinriktade synen på försäljning. Teorierna skulle även passa in i B2B-försäljning, därför valdes många teorier bort som ansågs endast fungera i B2C-miljöer. Dessutom skulle teorierna vara kända och accepterade inom området för försäljning.

Valet att inte fortsätta bearbeta den traditionella säljprocessen var för att den ansågs vara för gammal och flertalet författare var eniga att den inte längre är passande för dagens säljmiljö. Med dess sekventiella utformning är den dessutom mer anpassad för B2C-

miljöer och hanterar inte riktigt den dynamiska miljö som kan existera inom B2B-försäljning. Några försök att uppdatera den befintliga säljprocessen har gjorts (Shapiro & Posner, 2006, s. 143; Ingram et al., 2008, refererad i Åge 2011, s. 1576). Problemet med dessa teorier är att de fortfarande håller fast vid den sekventiella utformningen av processen eller inte fångar viktiga delar som exempelvis värdeskapande. Dessa typer av teorier har därför valts bort. Istället valdes teorier om säljprocessen till den teoretiska referensramen som ansågs vara mest aktuella, bättre passa dagens dynamiska B2B-miljö och skulle ge en bra utgångspunkt för studien.

2.7 Litteratursökning

I början av arbetet gjordes ett urval av en del av litteraturen som fanns inom Umeå Universitetsbibliotek för att skapa en översikt inom områdena försäljning, B2B och säljprocessen. Denna litteratur gav inspiration till relevanta modeller, teorier och ett antal nyckelbegrepp som använts för att söka vidare efter artiklar inom olika databaser. De databaser som användes i sökningen var Umeå Universitetsbiblioteks databas (UB), Business Source Premier (Ebsco) och Emerald Journals (Emerald Group Publishing). Genom dessa elektroniska databaser gavs en översikt över vad som har forskats inom området samt vilka teoretiska gap som fanns.

I början av arbetet var det klart att studien skulle undersöka B2B-säljprocessen. Detta gav upphov till sökorden “B2B” och “sales process”. Genom en sökning med dessa ord kom det snabbt fram att även “personal selling” var ett ledord. Därför har det i litteratursökningen till största del fokuserats på sökorden “sales process”, “personal selling” och “B2B”. Utifrån olika kombinationer av dessa sökord har grunden identifierats för hur teorier om säljprocessen ser ut. Från denna grund har det jobbats med kedjesökning för att få en djupare förståelse av ämnet. Under litteratursökningens gång har ytterligare relevanta sökord identifieras genom denna kedjesökning, såsom relationship selling, sales management, customer relationship management och olika strategier inom personlig försäljning som önskats en djupare förståelse för.

Genom hela arbetet har det främst använts vetenskapliga artiklar samt vissa fackvetenskapliga böcker, för att ge en god vetenskaplig grund. Under studiens gång har det fokuserats på att använda primärkällor för att få en vetenskaplig grund som är styrkt av ursprungsförfattarna själva och inte någon annan författares tolkning. Enligt Alvesson och Sköldberg (2017, 164) är primärkällor att föredra, eftersom ju fler led som informationen har passerat igenom, ju mindre värd är källan. De fåtal gånger som det har använts sekundära källor har det varit för att det inte gått att finna dess primära källa. Det kunde också vara av anledningen att primärkällan var gammal. I dessa fall har författarna styrkt aktualiteten av denne genom att presentera liknande, men mer aktuell, forskning inom ämnet.

2.8 Källkritik

Enligt Alvesson och Sköldberg (2017, s. 168) finns det fyra olika källkritiska principer: äkthetskritik, samtidighetskritik, beroende kritik samt tendenskritik. Dessa principer har varit grunden vid hanteringen av källor samt bearbetningen av denna studie. Genom att ta hänsyn till dessa kriterier i allra största mån, har författarna av denna studie genomfört en grundlig källkritik. De fyra olika principerna kommer att presenteras djupare i kommande delar.

2.8.1 Äktbarhetsprincip

Äktbarhetsprincipen handlar om vad upphovsförfattaren hade för avsikt till att skriva en artikel, vilket innebär om denne är ärlig eller inte i sina avsikter med källan. Det är alltså viktigt att se kritiskt på litteratur då det finns en risk för att källan är förfalskad (Alvesson & Sköldberg, 2017, s. 161). I denna studie har källornas äkthet fastställts genom att endast använda artiklar som genomgått granskning. Författarna av denna studie har bedömt det säkraste sättet att hitta granskad litteratur genom att använda sig av sökmotorer, såsom Umeå universitetsbiblioteks sökmotor och via kända facktidskrifter. Vid användandet av sökmotorer har författarna filtrerat bort icke-vetenskapliga artiklar.

2.8.2 Tidssambandskriteriet

Den andra källkritiska principen, tidssambandskriteriet, handlar om avståndet mellan källan och den aktuella händelsen (Alvesson & Sköldberg, 2017, s. 164). Författarna menar att en källa som har ett nära avstånd till händelsen, innehåller mer av detaljer samt omedelbar och konkreta fakta. De menar att ju mer tiden går, finns det en risk av förvrängningar i form av rationalisering samt bortträngningar av viss information. Enligt Alvesson och Sköldberg (2017, s. 164) är en källa mindre värd ju längre bort från händelsen den befinner sig i. I ett forskningssammanhang innebär detta att om en källa ligger långt bak i tiden, finns det en risk att den egentliga innebörden faller bort. I denna studie har det i vissa fall används källor som kan anses blivit inaktuella enligt tidssambandskriteriet. Dessa källor har använts för att ta fram centrala teorier inom försäljning som ligger långt bak i tiden för att få en förstahandsreferens. För att uppnå tidssambandskriteriet har författarna av denna studie har varit mycket noga med att styrka dessa källor med mer aktuell forskning för att studiens resultat ska anses aktuellt.

2.8.3 Oberoendekriteriet

Oberoendekriteriet belyser problematiken med källor som passerat flera led innan den aktuella källan (Alvesson & Sköldberg, 2017, 164). Därför menar författarna Alvesson och Sköldberg (2017, 164) att det är betydelsefullt att använda sig av förstahandskällor. Detta är anledningen till att vissa källor i studien är tagna långt bak i tiden från den ursprunglige upphovsmannen, som påpekats i diskussionen kring tidssambandskriteriet. Författarna har alltså i denna studie prioriterat förstahandsreferenser för att uppfylla oberoendekriteriet och i syfte att kunna basera studien på korrekta källor.

2.8.4 Tendensfrihetskriteriet

Tendensfrihetskriteriet handlar om upphovsförfattarens intresse har medvetet eller omedvetet vinklat informationen för att försköna det (Alvesson & Sköldberg, 2017, s. 162). Enligt Alvesson och Sköldberg (2017, s. 162-163) bör en författare inte acceptera enskilt stycke information, utan försöka komplettera informationen med fler författare som inte har samma tendens eller försöka använda mer neutrala källor. Denna studie har tagit detta i beaktning genom att använda sig av kända författare som har blivit refererade i andra arbeten. I syfte att lägga en bra grund för denna studie har det använts flera olika källor används för att styrka varandra. Ett påstående från en författare står således aldrig ensam, utan styrks av ytterligare författares meningar och åsikter i ämnet.

2.9 Övrig källkritik

Utöver ovanstående kriterier angående källkritik vill författarna av denna studie dessutom framföra följande diskussion som anses viktig att vara relativt detta arbete. Eftersom det inte varit möjligt att studera flera antalet källor inom området, har studien blivit begränsad att förlita sig på två huvudsakliga teorier. En diskussion om dessa teorier kommer ges i denna del.

Författarna till denna studie är medveten om hur viktigt det är att ha flera källor till en teori och den eventuella problematik som kan ske av att bara använda en referens. Två teorier av författarna Åge (2011, s. 1580) och Moncrief och Marshall (2005, s. 18) används genom hela arbetet och ligger som grund till studien. Anledningen till detta är att dessa två teorier på ett bra sätt speglar hur försäljningen ser ut idag. De berör relationer, samarbete, värdeskapande och dynamiken som finns idag. Författarna av denna studie har förståelse för att användandet av endast en källa kan skada trovärdigheten. Därför har det i inledningen identifierats olika karaktäristika av dagens säljprocess som många olika författare har lyft. Dessa karaktäristika återfinns i modellerna av Åge och Moncrief och Marshall, därför kan de anses trovärdiga och aktuella. Dessutom har olika mindre delar i dessa modeller styrkts och fördjupats med ytterligare teorier inom personlig försäljning, vilket kan anses förbättra trovärdigheten.

2.10 Tidsram

Enligt Saunders et al. (2012, s. 190) måste författare besluta sig om de ska göra en kortvarig undersökning som speglar verkligheten just då eller en långvarig undersökning som speglar utvecklingen under en period. En longitudinell studie undersöker förändringar och utvecklingar som sker under en period (Saunders, et al. 2012, s. 190) genom att studera samma urval flera gånger under olika tillfällen (Bryman & Bell, 2017, s. 85). Medan en tvärsnittsstudie innebär att forskaren samlar in ett flertal fall vid en viss tidpunkt för att finna sambandsmönster (Bryman & Bell, 2017, s. 81). Denna studie kommer att undersöka hur säljprocessen ser ut i dagsläget i B2B miljöer. Därför kommer undersökningen av denna studie ske under en kort period för att få en ögonblicksbild över hur det ser ut på marknaden idag. Detta innebär att en tvärsnittsstudie är att föredra för detta arbete. Perioden för denna studie är under vårterminen 2018.

3.Teoretisk referensram

Detta kapitel kommer innefatta en presentation av de teorier som kommer vara grunden för insamlingen av den empiriska datan. Inledningsvis redogörs två befintliga modeller över säljprocessen. Dessa två modeller kommer underbyggas och fördjupas av andra teorier inom personlig försäljning i B2B-miljön.

Tidigare var den vanligaste uppfattningen av säljprocessen att det är en sekventiell process som börjar med förarbete och förberedelser för att sedan övertala kunden och slutligen avsluta försäljningen (Dubinsky, 1980, s. 26; Moncrief & Marshall, 2005, s. 14). Denna typ av upplägg grundar sig troligen i att människor gillar struktur. En säljprocess som är lättöverskådlig innebär att den kan betas av i steg och blir därmed lättare att följa. Det blir dock problematiskt att applicera denna typ av säljprocess på dagens B2B-försäljning. Företag har idag många olika behov som ska mötas och flera funktioner som ska fungera tillsammans (Jobber & Lancaster, 2015, s. 10-11). Detta kräver en mer anpassningsbar säljprocess, eftersom företag som säljaren säljer till kan se mycket olika ut. Det blir alltså svårt att hitta en gemensam säljprocess som passar alla kunder.

En annan nackdel med den tidigare uppfattningen av säljprocessen är att den har ett säljorienterat synsätt, vilket innebär att säljaren jobbar mycket med volymer och priser (Dubinsky, 1980, s. 26; Moncrief & Marshall, 2005, s. 14). Det har konstaterats att vid försäljning till andra företag är relationer och värdeskapande av vikt (Weitz & Bradford, 1999, s. 252; Terho et al., 2012, s. 176). Eftersom den tidigare konceptualiseringen av säljprocessen inte fokuserar på dessa aspekter, reflekterar den inte hur försäljning sker idag.

Den tidigare sekventiella säljprocessen är inte tillräckligt komplex för att förstå hur försäljningen mot företag fungerar idag. Det har gjorts olika försök att uppdatera den sekventiella säljprocessen genom att lägga till steg som exempelvis uppföljning eller genom att fördjupa de olika stegen (Shapiro & Posner, 2006, s. 143; Ingram et al., 2008, refererad i Åge 2011, s. 1576). Uppdateringarna tar till viss del in ett relationsfokus, men fångar fortfarande inte komplexiteten. Problematiken blir även att det fortfarande är en rad med steg som utförs i bestämd ordning, vilket kan vara svårt att applicera i dagens försäljning.

Det har identifierats två stycken teorier som fångar komplexiteten denna studie eftersträvar att undersöka. En av dessa är Business manoeuvring av Åge (2011, s. 1579) som involverar både relationer och effektivisering. Författaren menar att säljprocessen handlar om att balansera dessa (Åge, 2011, s. 1579). Modellen stämmer överens med denna studies bild av säljprocessen, eftersom den involverar skapandet av det extra värdet för kunden samtidigt som den erkänner att andra delar som risk och pris. Business manoeuvring lyfter därmed fram den komplexitet som finns i dagens B2B-säljprocess.

Trots att Business manoeuvring visar på förståelse för den dynamiska säljprocess som finns idag är kategorierna i denna modell mycket allmänna och inte särskilt djupgående. Därför har en modell som inkluderar mer konkreta aktiviteter valts att tas med i denna studie. Denna modell kallas Evolved selling process och är skapad av Moncrief och Marshall (2005, s. 18). Modellen passar denna studie eftersom den fokuserar på service, hur värde skapas för kunden, hur kundrelationer kan förbättras samt ger mer konkreta verktyg för hur detta kan hanteras. Moncrief och Marshall (2005, s. 18) påpekar att de olika aktiviteterna deras säljprocess består av, sker i en obestämd ordning. På samma sätt

som Business manoeuvring tar Evolved selling process hänsyn till dynamiken i B2B-miljön. För att en säljare ska lyckas med att skapa värde för en kund kan ett visst antal aktiviteter krävas. Om säljaren sedan använder samma aktiviteter på en annan kund som har mycket olika behov än den första, kommer säljaren troligen ha problem med att göra kunden nöjd.

Business manoeuvring och Evolved selling process fångar överskådligt den komplexitet säljprocessen idag innefattar. Då denna studie vill gå på djupet i säljprocessen har valet gjorts att fördjupa dessa två teorier genom att addera ytterligare teorier inom personlig försäljning. Vid valet av dessa teorier var det viktigt att de stämmer överens med bilden som denna studie har av säljprocessen. De ska alltså finnas en koppling till service, relation eller värdeskapande i dessa teorier samt att de ska vara kompatibla med B2B-miljön. Genom arbetets gång har det stötts på många olika teorier kring försäljning. De teorier som sållats bort har ansetts inte stämma överens med den bild av B2B-säljprocessen denna studie vill utforska eftersom de bland annat saknar kopplingen till det servicetänk som finns idag. Många säljstrategier som identifierats har även varit mycket riktade till konsument och inte varit anpassningsbara till B2B-försäljning. Även säljaktiviteter med kortsiktig karaktär har sållats bort.

En djupare beskrivning av Business manoeuvring och Evolved selling process kommer presenteras i kommande delar. Det kommer även klargöras vilka teorier inom personlig försäljning som kommer fördjupa dessa två modeller och hur alla delar hör ihop med varandra.

3.1 Business manoeuvring

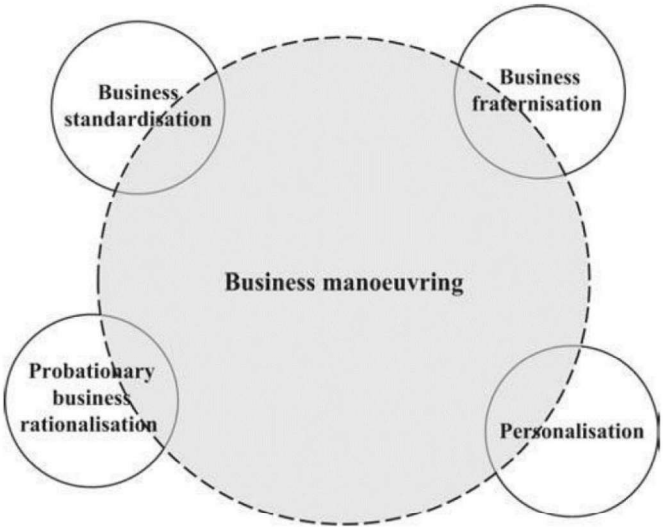
Business manoeuvring av Åge (2011, s. 1579) beskriver fyra kategorier som säljprocessen kan delas in i och hur de kan anpassas efter den föränderliga natur som sker inom B2B-miljön. Studien baseras på synsättet att B2B-försäljning är något komplext och dynamiskt (Åge, 2011, s.1577). Detta synsätt styrks även av Borg och Young (2014, s. 543-545) som påpekar att försäljningen mellan företag är mer komplex eftersom försäljningen utspelar sig på olika plan.

I modellen Business manoeuvring finns olika kategorier som bör manövreras för att lyckas med försäljning (Åge, 2011, s. 1579). Detta innebär att säljprocessen kan se olika ut beroende på situationen och omständigheter. Flera kategorier i säljprocessen kan pågå samtidigt och Business manoeuvring visar hur dessa kategorier är beroende av varandra och hur de kan hanteras i verkligheten (Åge, 2011, s. 1579). Försäljningen till andra företag handlar alltså om att manövrera många olika intressen som ofta kan dra åt olika håll.

Åge (2011, s.1579-1580) menar att köpare och säljare ofta har ett en standardiserad rutin för inköp och försäljning. Samtidigt påpekar författaren att dessa rutiner kan motverka målet då säljprocessen är så komplex som den är och kräver att parterna samarbetar för att få en bättre förståelse för problemen och lösa dem. Det gäller alltså att hitta en balans, en förståelse för människor och deras attityder måste få en plats i säljprocessen samtidigt som risk och kostnader tas i beaktning. Åges (2011, s. 1579) modell visar på hur fyra huvudkategorier i säljprocessen som måste balanseras. Dessa är Business standardisation, Business fraternisation, Personalisation och Probationary business rationalisation (figur 1). Business standardisation handlar om aktiviteter som förknippas med standardisering och formalitet. Business fraternisation fokuserar på internt och externt samarbete.

Personalisation handlar om människors attityder och Probationary business rationalisation handlar om risk och kostnader. Dessa kategorier kan ses som aktiviteter i säljprocessen, men dessa kommer fortsättningsvis ändå benämnas som kategorier. Dessa kategorier kommer beskrivas mer djupgående i kommande delar.

Business manoeuvring lyfter fram den komplexitet som finns inom B2B-miljön som denna studie vill undersöka. Den förklarar hur försäljningen kan ske mellan flera olika köpare och säljare i organisationerna, vilket gör den mer verklighetstrogen med tanke på dagens B2B-miljö. Modellen (figur 1) visar att säljprocessen kan variera mellan olika situationer genom olika kombinationer av kategorierna. Kategorierna Business fraternisation och Personalisation fokuserar på värdeskapande och att förbättra relationen till kunden, vilket kan kopplas till dagens säljmiljö. De stämmer även överens med den flexibilitet som säljarna måste jobba med för att lyckas i den föränderliga B2B-miljön. Dessutom belyser Business manoeuvring viktiga aspekter genom kategorierna Business standardisation och Probationary business rationalisation. De tar hänsyn till priset och effektivisering, vilket tyder på att denna modell är anpassad till verkligheten. Den visar att ett företag inte konstant kan skapa värde, trots att det är ett stort karaktärsdrag inom dagens säljmiljö. Utan de måste även vara realistiska genom att tänka på risker och kostnader.



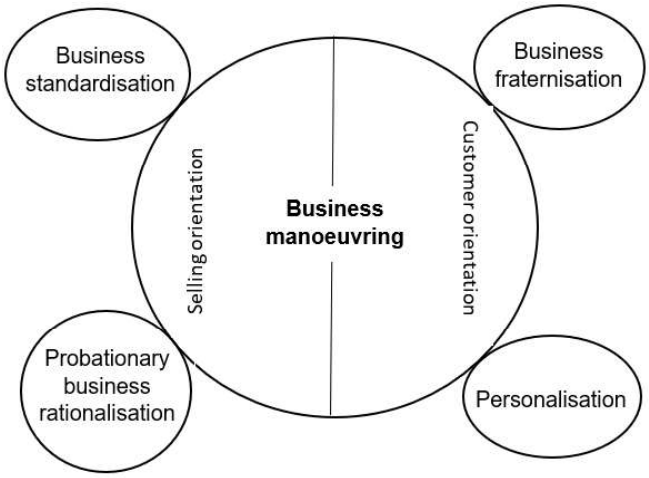
Figur 1. Proposed model of B2B selling process.
Källa: Åge (2011, s. 1580)

För att ytterligare förstå balanseringen av de olika fyra kategorier i Business manoeuvring, har teorin SOCO tagits med i denna studie. Detta för att SOCO kan ge en bättre förståelse för balansen i Business manoeuvring mellan den formella sidan, med Business standardisation och Probationary business rationalisation, samt den informella sidan med kategorierna Business fraternisation och Personalisation. SOCO presenterades först Saxe och Weitz (1982, s. 343) som förklarar att customer orientation (CO) är när en säljare använder ett skonsamt angreppssätt för att försöka tillmötesgå kundens behov med målet att skapa en långvarig relation. Enligt Johlke och Iyer (2017, s. 714) har en säljare med kundorientering högre prestationsnivåer än säljorienterad säljare. Samtidigt som Singh och Koshy (2011, s. 79) poängterar att en företagssäljare med CO-perspektiv kan utveckla en djupare relation samt skapa ett högre värde för kunden. CO kan anses vara mycket aktuell inom dagens B2B-försäljning. Med ett fokus på relationen till kunden, kan CO fånga upp hur säljare idag tacklar komplexiteten som sker inom B2B-försäljning. Även kundens behov och hur säljare kan möta dessa är viktiga i dagens säljmiljö. CO kan anses representera Business fraternisation och Personalisation i Business manoeuvring, eftersom denna sida av modellen tar upp delar som samarbete och relationer. Sammanfattningsvis är CO en viktig del i dagens säljprocess och kan ge en bild av vad som karaktäriserar den högra sidan i Business manoeuvring (figur 2).

Selling orientation (SO) är den andra delen i SOCO som innebär att säljare använder ett mer aggressivt angreppssätt för att göra en snabb affär (Saxe & Weitz, 1982, s. 343-344). Enligt Goad och Jaramillo (2014, s. 297) är säljare med starkt säljperspektiv negativt associerat när det sker inom B2B-miljöer. Detta kan styrkas av Storbacka et al. (2009, s. 891) som beskriver att försäljningen inom B2B har gått från att fokusera på att sälja varor till att förbättra kundrelationer. Däremot visar en studie att en säljare med SO-perspektiv kan också bidra till en bättre kundrelation, men inte lika starkt som med ett CO-perspektiv (Singh & Koshy, 2011, s. 82).

SO är idag ofta associerat med något negativt, eftersom säljare som endast fokuserar på att sälja kan ofta uppfattas som att de utnyttjar kunden. Anledningen till att SO ändå har tagits med är att det skulle vara omöjligt att endast tillämpa CO. Relationer och värdeskapande för kunden kan vara mycket kostsamt och är därför inte tillämpligt i alla situationer. Enligt Business manoeuvring måste säljare ta hänsyn till risker, pris och att vissa delar i säljprocessen måste vara standardiserade för att företaget ska vara lönsamt (Åge, 2011, s. 1579). Dessa kopplas till den vänstra sidan av Business manoeuvring (figur 2).

Enligt Moncrief och Marshall (2005, s. 18) finns det något som kallas 80:20-regeln, vilken innebär att 80 procent av intäkterna kommer från 20 procent av kunderna. Det blir alltså inte lönsamt att lägga ner de resurser som krävs med ett CO-perspektiv på alla kunder, utan det är bättre att fokusera resurserna på de lönsammaste 20 %. Detta är ett exempel på varför säljare idag inte kan komma undan med att endast använda sig av CO. Vissa kunder är helt enkelt inte värd att lägga ner de resurser som krävs vid ett CO-perspektiv och tvingar därför säljare att ibland se försäljningen ut ett SO-perspektiv. Detta representerar komplexiteten som Åge (2011, s. 1579) lyfter fram i sin modell. SO kan alltså förknippas med kategorierna Business standardisation och Business fraternisation, eftersom dessa innebär ett fokus på pris och risk. Det är viktigt att balansera SO och CO för att driva en så lönsam försäljning som möjligt och därför har även SO inkluderats i denna studie (figur 2).



Figur 2. Business manoeuvring med ett SOCO-perspektiv. Källa: Åge (2011, s. 1580); Saxe och Weitz (1982, s. 343). Anpassad av författarna.

3.1.1 Business standardisation

Den första kategorin i Business manoeuvring är Business standardisation som handlar om hur företag kan standardisera säljprocessen för att effektivisera erbjudandet till kunderna och för att underlätta de interna processerna (Åge, 2011, s. 1582). Författaren påpekar att denna kategori berör både det köpande och det säljande företaget, eftersom de båda strävar efter att effektivisera sina processer och stödja de anställda genom riktlinjer. Business standardisation kan exempelvis vara att standardisera processer, implementera avdelningar med specialisering inom vissa standardiserade steg eller utbilda säljpersonal

för att ge dem verktyg som kan hjälpa standardisera komplexa situationer (Åge, 2011, s. 1582). Något som Åge (2011, s. 1581) lyfter är att för mycket standardisering innebär för lite flexibilitet för säljarna. Dessutom kan dessa standardiserade processer få köpare att agera mer formellt istället för interaktivt, vilket kan hindra en relationsutveckling (Åge, 2011, s. 1582). Samtidigt kan det leda till förlust av viktig och betydelsefull information, eftersom säljaren håller sig till sina standardiserade processer (Åge, 2011, s. 1580).

Det kan anses att Business standardisation inte passar in i dagens dynamiska och relationsorienterade säljprocess inom B2B-miljön. Idag handlar det om att skräddarsy produkten enligt kundens behov för att skapa värde för denne samt bygga en långsiktig relation (Lusch & Vargo, 2014, s. 6). Tillämpningen av Business standardisation kan begränsa säljarens rörlighet som denna behöver för att skapa värde. Trots detta kan Business standardisation fortfarande anses aktuell i dagens säljmiljö, eftersom att skapa relationer och värde kan vara mycket kostsamt. Företag har ofta inte resurserna för att jobba kundorienterat med alla kunder. 80:20 regeln visar på hur företag behöver prioritera vilka kunder de ska lägga ner resurser på (Moncrief och Marshall, 2005, s. 18). Då blir Business standardisation en nödvändighet för de kunder som företaget inte kan lägga lika mycket resurser på. På samma sätt som företag prioriterar kunder kan de också prioritera aktiviteter i säljprocessen. Vissa aktiviteter i säljprocessen kan vara onödiga att lägga resurser på. Därför är det bättre att spara resurserna och standardisera dessa delar. Business standardisation är en viktig del i denna studie, eftersom den kan undersöka hur standardisering fungerar i verkligheten. Därför anses Business standardisation vara aktuell till denna studie.

3.1.2 Business fraternisation

Det andra kategorin i Åges (2011, s. 1579) modell Business manoeuvring är Business fraternisation som handlar om samarbetet på den organisatoriska nivån i företaget, vilket kan ske både internt som externt. Författaren förklarar att samarbete kan ske internt mellan avdelningar inom företaget och kan samtidigt ske externt mellan det köpande och det säljande företaget (2011, s. 1583). Detta samarbete kan förminska avståndet mellan parterna vilket kan förbättra relationen och öka tilliten. Det kan också innebära en chans för parterna att lära sig av varandra, utvecklas och förbättra sina relationer (Åge, 2011, s. 1583). Däremot menar Åge (2011, s. 1581) att för mycket Business fraternisation kan orsaka att företaget tappar effektivitet, vilket visar på behovet av att balansera Business fraternisation med exempelvis aktiviteter inom Business standardisation.

Enligt Åge (2011, s. 1580) kan en för hög grad av samarbete innebära att det inte finns någon struktur för säljare att stödja sig på. Saxe och Weitz (1982, s. 344) påpekar också att för mycket samarbete kan skada företag. Författarna menar att säljare med för högt fokus på kunden undviker den snabba försäljningen eftersom det kan skada kundens intresse. Detta innebär att i situationer där företaget är behov av en snabb inkomst för att överleva, kan en sådan säljare orsaka ekonomiska svårigheter för företaget.

Både det externa och det interna samarbetet är betydelsefulla delar i B2B-säljprocessen. Det externa samarbetet med kunder har utvecklats till en viktig del under senare år. Borg och Young (2014, s. 544) menar att försäljningen har utvecklats från att fokusera på försäljningen till att fokusera på kundens perspektiv. Genom en god kundrelation med bra kommunikation och samarbete, kan förståelsen för kundens perspektiv och dennes behov öka. Det externa samarbetet blir därmed viktigt för säljarna för att kunna ge service till kunden. Enligt Lusch och Vargo (2014, s. 16) behövs samarbete för att säljarna ska veta

vilken service som är rätt för en specifik kund, vilket gör det externa samarbetet till en betydelsefull del till säljprocessen. Speciellt inom B2B-miljöer där kunden värdesätter säljarens förståelse av kundens situation och efterfrågar skräddarsydda lösningar (Goad & Jaramillo, 2014, s. 298). En studie av Bagozzi et al. (2012, s. 652) visar att säljare som integrerar och skapa lösningar anpassade efter kundens behov, kan hitta nya affärsmöjligheter.

Även den interna relationen inom organisationen har blivit viktig för säljprocessen. Förr var säljavdelningen nästan isolerade från de andra avdelningarna i organisationen, medan idag är alla avdelningar integrerade med varandra (Dawson et al., 1970, s. 34). Säljfunktionen har alltså fått en mer betydande roll i organisationen. Säljaren är den som jobbar närmast kunden och har koll på vilka behov kunden har, denna kunskap är mycket viktig i dagens B2B-miljö som karaktäriseras av värdeskapande och service. Därför blir den interna relationen till säljarna viktig när det kommer till planering och strategi.

3.1.3 Personalisation

Den tredje kategorin i Business manoeuvring är Personalisation vilken handlar om relationerna som sker på individnivå. Denna kategori innefattar aktiviteter som är relaterade till attityder och benägenheter hos båda parter (Åge, 2011, s. 1584-1585). Enligt Åge (2011, s. 1584-1585) kan den personliga relationen mellan företagen påverka säljprocessen. Till exempel kan den vara avgörande om parterna ska ingå ett avtal. Vidare menar författaren att kategorin innefattar en utmaning för säljaren att ändra köparens attityder, visa det extra värdet som kommer med produkten och utstråla en förtroendeingivande attityd. Ibland kan det finnas situationer där det krävs mer personliga relationer mellan säljaren och köparen. Detta för att skapa bättre samarbete och hitta gemensamma lösningar (Åge, 2011, s. 1580). Som med övriga kategorier i Business manoeuvring får det inte vara för mycket av Personalisation. Detta skulle innebära starka band mellan individerna i säljprocessen, men på bekostnad av företagets lönsamhet då försäljningen inte prioriteras (Åge, 2011, s. 1581).

Personalisation handlar till stor del om att skapa förtroende, förmåga att påverka kunden och möta dennes förväntningar (Åge, 2011, s. 1584). Detta medför att den personliga relationen är mycket viktig i dagens säljprocess. Enligt Crosby et al. (1990, s. 76) har det blivit allt mer prioriterat med att skapa en långsiktig relationer med företagskunder. Genom säljarens attityd och beteende kan förtroende skapas, vilket är en betydelsefull del av säljprocessen (Jolson, 1997, s. 75-76). En relation med kunden kan skapa långsiktiga vinster för företaget. Genom Personalisation kan säljaren förstå kundens behov bättre och tillmötesgå denna med en personaliserad produkt. Denna typ av service stämmer bra överens med hur försäljningen ser ut idag i B2B-miljön och därför anses Personalisation passa denna studies syfte.

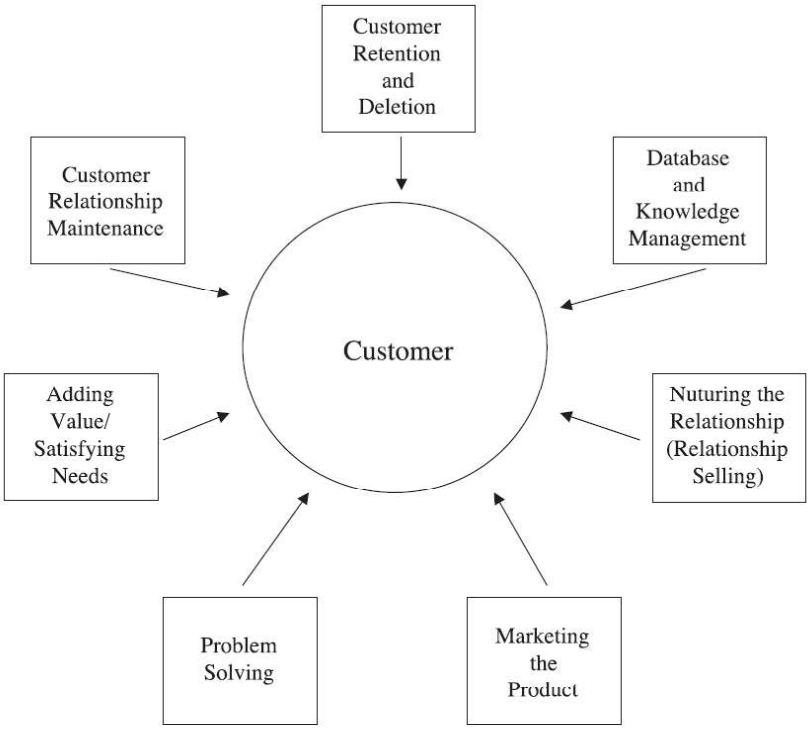
3.1.4 Probationary business rationalisation

Den sista kategorin Probationary business rationalisation i Business manoeuvring handlar om de dilemman som företag kan möta angående risker och kostnader (Åge, 2011, s. 1579). Denna kategori berör både det köpande och det säljande företaget, eftersom båda vill reducera sina kostnader samtidigt som de försöker hantera risker som kan påverka deras ekonomi och verksamhet (Åge, 2011, s. 1585). Denna kategori är viktigt för företagets överlevnad, men den bör inte få för mycket fokus i relation till övriga kategorier i Business manoeuvring.

För mycket fokus på Probationary business standardisation kan leda till att företaget missar möjligheter som kan öka kundvärdet, vilket i sin tur leder till förluster av långsiktiga relationer som Lusch och Vargo (2014, s. 6) poängterade var viktiga inom B2B-miljöer. Däremot påpekar Franke och Park (2006, s. 700) att även om byggandet av kundrelationer kräver stora resurser, kan ett det inbringa ekonomiska fördelar på lång sikt. Detta innebär att företag måste väga av kostnader mot kundlojalitet, för att långsiktigt få stadiga intäkter. Probationary business rationalisation kan anses inte passa in i dagens säljmiljö eftersom den inte har fokus på kundrelationen. Det som gör den aktuell är att trots detta kundfokus, kan företaget inte lägga mer resurser på kunden än vad de har tillgång till. Företagen har inte obegränsat med resurser och de vill få så stor avkastning som möjligt där de väljer att investera. Därför blir det viktigt att ändå ta denna kategori i beaktning i denna studie. Det kan vara av värde att undersöka hur företagen lyckas underhålla relationerna och samtidigt balansera detta med ekonomin och risker. Probationary business rationalisation kommer alltså bli en viktig del under denna studie, då den kan undersöka hur betydelsefull rationalisering är för säljprocessen i verkligheten.

3.2 Evolved selling process

För att få en djupare förståelse av andra säljaktiviteter som kan ske inom den komplexa B2B-miljön, kommer teorin Business manoeuvring kompletteras med ytterligare en teori om säljprocessen; Evolved seven steps av Moncrief och Marshall (2005, s. 13). Författarna har lyft fram olika faktorer som har förändrat försäljningen och genom dessa faktorer har de utvecklat en ny modell för försäljning som de kallar Evolved selling process (figur 3). Modellen innehåller olika komponenter som i denna studie kommer benämnas som aktiviteter som kan vara centrala i säljprocessen.



Figur 3. Evolved selling process.
Källa: Moncrief och Marshall (2005, s. 19)

Modellen utgår från ett kundorienterat synsätt och lyfter vikten av att bygga långsiktiga relationer (Moncrief & Marshall, 2005, s. 18). Ett fokus på kunden (Goad & Jaramillo, 2014, s. 298) och relationen (Storbacka et al., 2009, s. 891) till denne har identifierats som viktiga delar i dagens B2B-miljö. Moncrief och Marshall (2005, s. 15-16) visar förståelse för dagens försäljningsmiljö och tar hänsyn till de olika drivkrafter som tagit försäljningen till vad den är idag. Moncrief och Marshall (2005, s. 18-19) omvandlar den traditionella sjustegsmodellen av säljprocessen med hänsyn till detta och presenterar en utvecklad modell som är dynamisk och har gått ifrån det förlegade sekventiella tankesättet. Evolved selling process ger denna studie ett aktuellt verktyg att undersöka B2B-säljprocessen som berör de viktigaste delarna i dagens B2B-försäljning.

Evolved selling process består av olika aktiviteter, vilka är delar av en dynamisk process som alla jobbar mot kunden (Moncrief & Marshall, 2005, s. 19). Aktiviteterna kan alltså ske i olika ordningar vid olika säljmöten. Alla steg behöver inte heller ske vid ett möte, utan kan ske över tid, parallellt och utföras av olika personer. Modellen stämmer överens med B2B-försäljningens komplexitet och visar många olika aktiviteter för att bygga relationer, skapa service och värde.

De olika stegen i Evolved selling process kommer att presenteras i följande kapitel, de kommer underbyggas och fördjupas med hjälp av olika teorier inom personlig försäljning. Dock har vissa justeringar varit nödvändiga för att ytterligare anpassa modellen till att bli mer aktuell i denna studie. Detta gäller en av aktiviteterna i modellen som Moncrief och Marshall (2005, s. 20) kallar för Marketing the product. Idag har säljaren fått en bredare roll som bland annat innefattar moment inom marknadsföring. Marknadsföring och försäljning har kommit allt närmare varandra och det finns mycket som kan utforskas inom det området. Just denna aktivitet av Evolved selling process kommer uteslutas från denna studie eftersom det är ett brett ämne som tar fokus från studiens kärna; relationen till kunden. Marknadsföring kan ofta ske på ett ytligt plan i relationen, vilket är en gren av försäljning som inte passar denna studies fokus.

3.2.1 Customer retention and deletion

Säljyrket bestod förut till stor del av att hitta nya kunder, men på senare tid har denna funktion förflyttats till andra delar av organisationen (Moncrief & Marshall, 2005, s. 16). Moncrief och Marshall (2005, s. 18) påpekar att idag kommer 80 procent av intäkterna kommer från 20 procent av kunderna, den så kallade 80:20-regeln. Denna regel utgör grunden för Customer retention and deletion i säljprocessen. Författarna menar att idag är det viktigt att bibehålla kunder med hög potential. Företag satsar sällan på nya kunder och om de gör det ska fördelarna överväga nackdelarna, med fokus att bibehålla relationer med kunder som ger störst vinst (Moncrief & Marshall, 2005, s. 19). Detta innebär att företagen kan avveckla kunder som de anser inte inbringar nog med fördelar för företaget.

Moncrief och Marshall (2005, s. 18) menar alltså att säljare ofta spenderar sina dagar med en enstaka eller fåtalet kunder. Vissa utvalda kunder får därmed stor uppmärksamhet, medan majoriteten av kunderna får mindre. Detta sätt att behandla nyckelkunder kallas Key account management (KAM), vilket Abratt och Kelly (2002, s. 467) tar som ett sätt för företag att bygga relationer med strategiskt betydelsefulla kunder. Författarna menar att genom KAM kan företag förbättra relationen till dessa key accounts, vilket leder till att kunderna blir mer nöjda och förhoppningsvis lojala till företaget. Nätti och Palo (2012, s. 1849) påpekar att KAM är vanligt i B2B-miljöer där företag jobbar med att hantera viktiga kundrelationer och organisera dem effektivt.

Några faktorer som är viktiga för att skapa en lyckad KAM är kunskap om kunderna, engagemang, hållbarhet, integritet och förtroende (Abratt & Kelly, 2002, s. 474-475). Tzempelikos och Gounaris (2015, s. 28) påpekar en viktig faktor för framgång med KAM är att välja ut vilka kunder företaget ska fokusera på. En annan viktig faktor författarna lyfter är att KAM bör implementeras på en strategisk nivå, vilket innebär att KAM koordineras genom hela företaget och involvera samtliga anställda i jobbet mot Key accounts. Slutligen påpekar författarna att skapa värde för Key accounts är en viktig faktor i KAM. Genom att implementera dessa faktorer och därmed KAM, kan företag öka kundnöjdheten och förtroende hos kunder (Tzempelikos och Gounaris, 2015, s. 28). Detta leder i sin tur till ökad försäljning och intäkter från Key accounts. Trots att KAM är relaterade till höga kostnader, kan alltså dessa kostnader täckas upp av den ökade försäljningen.

Customer retention and deletion och KAM stämmer överens med dagens B2B-säljmiljö. KAM visar att fokus på relation till kund och värdeskapande för kund är viktiga faktorer för en lyckad försäljning. Samtidigt visar KAM att det inte är möjligt att alltid erbjud alla kunder samma service, utan de resurser som läggs ner på en kund måste ge avkastning. Detta resonemang tar till vara på komplexiteten som kan komma med B2B-försäljning. Bestämmandet av vem som ska få extra service och vem som inte ska få det kan liknas vid den kundorienterade respektive säljorienterade sidan av Business manoeuvring. Det är en avvägning som måste göras mellan att skapa relation och att spara resurser. I denna studie är det mycket fokus på just relationsbyggande, därför är det viktigt att ta med Customer retention and deletion och KAM. De förankrar studien i verkligheten och tar hänsyn till frågeställningar som måste beröras när det kommer till värdeskapande för kunden kontra den ekonomiska. Customer retention and deletion visar på betydelsen av att tänka över vem affären ska göras med. KAM kommer tas med i denna studie då det ger en mer konkret bild av hur företag kan jobba med Customer retention and deletion (figur 4).

Figur 4. Customer retention and deletion.
Skapad av författarna.

3.2.2 Database and knowledge management

Tack vare teknologins framsteg har säljare idag en bred kunskap om kunden. Tidigare sparade säljare all information om kunderna i pappersformat, vilket krävde mycket planering och förberedelser innan säljmöten. Moncrief och Marshall (2005, s. 16) påpekar att i och med dagens teknik kan en säljare få tillgång till oändligt med information om kunder när och var de vill. Genom mobiler, surfplattor eller bärbara datorer kan alltså säljare komma åt, dela och sortera information om alla företagets kunder på en gemensam plattform. Moncrief och Marshall (2005, s. 19) förklarar att företag lägger ner stora resurser för att bygga databaser som kan hjälpa säljare att ge kunden bättre service. Genom databaser kan företag spara information om tidigare inköp, behov en kund haft och även förutspå framtida behov. Denna databas har säljare i uppgift att fylla på och använda i säljprocessen. Säljarna får ett system för att hantera kunskapen, sådana system kallas även för CRM-system.

Customer relationship management (CRM) är ett verktyg för företag att förbättra relationen med sina kunder. Greenberg (2010, s. 413) definierar CRM som en strategi och filosofi som genom ett system och teknologi uppnår bättre interaktion. Madsen och

Johanson (2016, s. 1) förklarar att implementeringen av CRM har gett olika erfarenheter och resultat för olika företag, effektiviteten av CRM har alltså diskuterats. Trots detta menar författarna att CRM idag är en populär och omtalad strategi. Sin et al. (2005, s. 1267) har utvecklat en modell för detta som visar fyra dimensioner av CRM. Dessa är Key customer focus, CRM organisation, Technology-based CRM och Knowledge management. Författarna menar att när dessa fyra dimensioner jobbar tillsammans uppnås en optimal CRM. Dimensionen Key customer focus handlar om att ha ett stort fokus på kunden och värdeerbjudandet till denne (Sin et al., 2005, s. 1267-1268). CRM organisation är då företaget organiserar sig för att jobba mot bättre kundrelationer (Sin et al., 2005, s. 1268). Detta innebär att hela organisationen måste jobba mot ett gemensamt mål för att CRM ska fungera. Knowledge management innebär att företaget tar till vara på kunskaperna de förvärvar om kunden, delar dessa kunskaper genom firman och använder sig av dem (Sin et al., 2005, s. 1269). Technology-based CRM visar på nödvändigheten av att utnyttja teknologin vid CRM (Sin et al., 2005, s. 1269-1270). Genom att lagra, analysera och dela information om kunder genom teknologin kan företag lättare utföra de tidigare nämnda dimensionerna i CRM.

Att ta vara på teknologin i arbetet är något som idag är självklart för många företag. Säljare har ofta kontakt med många olika kunder i sitt yrke, vilket gör det svårt att hålla koll på allting själv. I dagens säljmiljö har det konstaterats vara av vikt att lära känna kunden och kan underlättas med Database and knowledge management, vilket innebär att säljaktiviteter kan utföras av olika säljare i företaget. Utnyttjandet av teknologin genom hela organisationen kan vara avgörande för en lyckad försäljning. Informationen om kunden blir extra viktigt att hålla koll på i dagens miljö som karaktäriseras av värdeskapande och relationsbyggande. Utan information om kunden vet inte säljaren vilka behov kunden har. Database and knowledge management blir därför en viktig del i dagens försäljning.

Mer specifikt blir CRM också en viktig del i dagens försäljning. Skapa värde, samordna, ta tillvara på kunskap och i detta ta hjälp av teknologin är en definition av CRM (Sin et al., 2005, s. 1267). Detta visar på hur CRM passar in i dagens komplexa säljmiljö där relationer och värdeskapande är viktiga delar. CRM som en del av Database and knowledge management blir en viktig del att ta med i denna studie (figur 5).

Figur 5. Database and knowledge management. Skapad av författarna.

3.2.3 Nurturing the relationship

Moncrief och Marshall (2005, s. 19-20) förklarar att säljare idag jobbar med att förse kunden med information, förstå kundens behov och lösa dennes problem. Det handlar om att bygga en långvarig relation med kunden och hitta olika metoder för att förbättra relationen. Vidare påpekar författarna att detta betyder att organisationer måste förändra sättet de belönar säljare på, vilket innebär att de inte längre kan ge bonus efter antal nya kunder som var vanligt förr. Idag måste organisationer fundera på hur de kan belöna säljare som bygger färre och långsiktiga förhållanden.

Detta relationsbyggande benämner Crosby et al. (1990, s. 76) som relationship selling. Det handlar om att ha ett fokus på den långsiktiga relationen med kunden. Författarna förklarar att säljare som håller kontakten med kunden har ofta lättare att hitta de personliga behoven en specifik kund har. Relationship selling lägger stor vikt vid

samarbete med kunden och uppföljning. Målet med denna metod är att skapa ett förtroende mellan parterna och personalisera erbjudandet till kunden (Jolson, 1997, s. 75-76). Arli et al. (2017, s. 14) påpekar att försäljningen har gått från att vara en linjär process till att fokusera på värdeskapande i komplexa relationer. På grund av komplexiteten måste säljare ha en långsiktig syn på relationen till kunden. Relationship selling handlar idag om att jobba i team, skapa värde för kunden, jobba med att utöka nätverk, samarbete mellan experter och förbättrad kommunikation. Ytterligare karakteristika inom Relationship selling som Arli et al. (2017, s. 4-5) tar upp är att sälja lösningar, personalisera, samarbeta, key accounts och förtroende. Författarna påpekar att genom dessa långsiktiga relationer får säljarna information från deras kunder och kan utnyttja denna i framtida situationer med kunden.

Nurturing the relationship och Relationship selling är grunden i dagens B2B-säljprocess. Försäljning handlar idag om samarbete och att lära känna kunden för att skapa en service för denne, vilket blir problematiskt om det inte finns en relation. Det som värdesätts idag är långsiktighet och hur kunden ska fortsätta driva verksamheten i framtiden. Framtiden blir mycket lättare att planera för kunden om denne har pålitliga leverantörer som inger förtroende. Det är alltså Nurturing the relationship och Relationship selling som gör övriga aktiviteter i dagens säljprocess möjliga och därför kommer dessa tas med i denna studie (figur 6).

Figur 6. Nurturing the relationship.
Skapad av författarna.

3.2.4 Problem solving

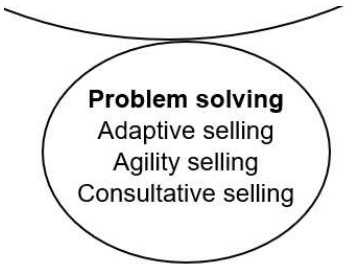
Idag är det vanligt förekommande att säljare agerar som problemlösare för kunden. För att anpassa sig till dagens miljö, menar Moncrief och Marshall (2005, s. 20), att säljaren måste förstå kundens behov innan försäljningen kan börja. Det är viktigt att säljaren tar sig tid att jobba tillsammans med kunden för att komma fram till de bästa lösningarna. Författarna beskriver relationen mellan kund och säljare som ett partnerskap och att det handlar om att hitta lösningar som båda parter vinner på. Det har hänt mycket sedan 20-talet då säljare förväntades sälja produkterna som företaget producerade och inte hade någon kontroll över hur produkten skulle se ut (Dawson et al., 1970, s. 34). Moncrief och Marshall (2005, s. 20) förklarar att i dagens säljmiljö kan erbjudandet behöva modifieras för att passa kundens behov.

Att anpassa sig efter kundens behov håller Weitz et al. (1986, s. 174) med om är en viktig del i försäljningen. Författarna menar att säljprocessen kan ses som föränderlig, där säljaren behöver anpassa sitt tillvägagångssätt beroende på situation och miljö för att uppnå maximal effekt. Detta tillvägagångssätt kallar författarna Adaptive selling. Chai et al. (2012, s. 261) påpekar att Adaptive selling är känt som en viktig del inom personlig försäljning. Författarna förklarar att för att bli framgångsrik inom Adaptive selling, måste säljarna vara uppmärksam på hur situationen det ut. Den kan variera från kund till kund och möte till möte. Ytterligare viktiga aspekter av Adaptive selling menar författarna är att anpassa sig till specifika behov en kund kan ha, vara uppmärksam till hur kunderna reagerar och genom olika säljstrategier framställa produkten som är passande samt lockande för kunden.

Problemlösning för kunden har även Chonko och Jones (2005, s. 371) lyft som en viktig del inom personlig försäljning. De menar att i och med behovet av mer flexibla lösningar från leverantörer är det viktigt att även säljaren blir mer flexibel, detta benämner författarna som Agility selling. Författarna menar att genom agilt tänkande kan säljare differentiera sig och skapa fördelar för kunden. Att vara en agil säljare innebär att vara snabb på att reagera på nya möjligheter. Det gäller att ha förmågan att förutse kundernas föränderliga behov.

Moncrief och Marshall (2005, s. 20) nämner även Consultative selling som en viktig del i Problem solving. Författarna beskriver detta som att säljaren tillsammans med kunden hittar problem och utifrån behovet kunden har, kommer säljaren med en lösning och hjälper till med implementeringen av denna. Graziano och Flanagan (2005, s. 34) beskriver Consultative selling som icke-manipulativ försäljning. Det handlar om att hitta kundens behov och mål samt få kunden att inse nödvändigheten att uppmärksamma dessa. Författarna påpekar att viktiga delar i Consultative selling är att involvera kunden och hålla uppe intresset för ett fortsatt samarbete.

Problem solving blir en betydelsefull aktivitet i dagens konkurrensutsatta marknad. Adaptive selling fångar upp betydelsen av värdeskapande i dagens säljmiljö, den visar hur viktigt det är idag i B2B-miljön att kunna anpassa sig efter kundens varierande behov. Detta kan liknas vid Business manoeuvring som beskriver att B2B är komplex då säljprocessen varierar från kund till kund (Åge, 2011, s. 1579). Även Consultative selling passar in i dagens B2B-försäljning eftersom det är mycket fokus på samarbete. Lusch och Vargo (2014, s. 16) nämner även att om det är frågan om en fysisk vara, så är idag egentligen alla varor en tjänst i och med synen på värdeskapande. Säljaren måste ta på sig en konsultroll för att stå sig i konkurrensen. Agility selling fångar komplexiteten inom B2B-miljön, dels för att en snabb omställning kan vara avgörande för att hänga med i föränderliga marknader och dels för att om en säljare fångar upp trenderna tidigt får denna ett försprång. Samtliga teorier i denna del fångar på olika sätt upp delar som är av vikt i dagens säljprocess och kommer därför vara ett underlag i denna studie (figur 7).



Figur 7. Problem solving.
Skapad av författarna.

3.2.5 Adding value/satisfying needs

Moncrief och Marshall (2005, s. 20-21) lägger stor vikt vid att tillfredsställa kundens behov i deras modell. Oavsett vad kunden behöver hjälp med, ska säljaren bidra med någon form av adderat värde till kundens organisation. Författarna menar att genom detta värdeskapande kommer kunden troligen vilja anlita firman till fler jobb. Denna strategi kan skapa en lojalitet hos kunden. Enligt Töytäri och Rajala (2015, s. 109) bör kunden tidigt involveras i säljprocessen. Författarna förklarar att viktiga delar i att skapa värde för kunden är att säljaren visar vilket värde en relation mellan köparen och säljaren skulle innebära. Det är viktigt att säljaren och köparen har samma syn på värde och att båda parter strävar mot att hitta lösningar som resulterar i ökat värde för båda parter. Slutligen påpekar författarna att det är viktigt att säljaren får köparen att se det skapade värdet som en tillgång. Detta för att kunna använda fördelen i förhandlingen om priset och därmed få avkastning på de resurser som lagts ner. Det finns även forskning som visar på ökad effektivitet hos säljare som skapar värde och fokuserar på kundens behov. Enligt en studie

av Terho et al. (2015, s. 17) presterar en säljare med värdebaserad strategi bättre än en säljare utan den.

Terho et al. (2012, s. 176) har gjort ett försök att förtydliga hur säljprocessen kan skapa värde för kunden. Författarna menar att tidigare forskning inom personlig försäljning är kopplade till värdeskapande, men de täcker inte alla aspekter på ett systematiskt sätt. Därför presenterar de en teori som de kallar Value-based selling (Terho et al., 2012, s. 178). Modellen visar hur försäljaren tillsammans med kunden jobbar för att skapa monetärt värde, detta genom förståelse för kundens verksamhet och demonstration av fördelar affären skulle innebära för kunden. Value-based selling består av tre olika dimensioner. Den första dimensionen handlar om att förstå kundens affärsmodell (Terho et al., 2012, s. 179-180). Det gäller alltså för försäljaren att förstå kundens mål och vilka drivkrafter som bidrar till värde i företaget.

Nästa dimension har Terho et al. (2012, s. 180-181) benämnt som utformandet av värdeförslag. Det gäller för försäljaren hitta bevis för hur detta värde kommer påverka företaget positivt. Ett bra värdeförslag kräver att säljare och köpare jobbar tillsammans, säljaren behöver föra en dialog och samla data från kunden för att hitta det mest effektiva sättet att skapa värde (Terho et al., 2012, 180-181). I den tredje dimensionen förklarar Terho et al. (2012, s. 181-182) att det gäller att kommunicera värdet till kund. Författarna menar att det viktigaste är att ha en öppen dialog och att etablera ett förtroende ger en bra grund i denna dimension. Kunden vill ha pålitlig information, vilket författarna föreslår kan skapas genom att visa på tidigare framgångar, viljan och kompetensen det säljande företaget har.

Adding value/satisfying need blir en viktig del i dagens säljprocess. Idag varierar kundernas behov och de letar efter leverantörer som kan leverera ett extra värde. En produkt går ofta att köpa var som helst, men det är det runt omkring produkten som blir avgörande. Lusch och Vargo (2014, s. 16) påpekar att företag idag måste erbjuda en tjänst utöver själva produkten. Det handlar inte längre om att bevisa hur bra själva produkten är, utan att tydliggöra värdet det skulle innebära för kunden att göra affär med företaget. Säljare ska veta hur de anpassar värdeerbjudandet till olika kunder och övertyga dessa kunder att just deras företag är det bästa valet. Adding value/satisfying needs och Value-based selling blir en viktig aktivitet i denna studie (figur 8).

Figur 8. Adding value/satisfying needs. Skapad av författarna.

3.2.6 Customer relationship maintenance

Tekniken har gett nya möjligheter för säljare att erbjuda service till sina kunder efter köp (Moncrief & Marshall, 2005, s. 17-18). Om ett problem uppstår kan kunden snabbt kontakta säljaren via e-mail eller telefon och säljaren kan direkt komma med respons och jobba på en lösning. Enligt Moncrief och Marshall (2005, s. 21) har uppföljning blivit allt viktigare i och med den nya relationsorienterade synen på försäljning. Uppföljningen har gått från att handla om ett problem som måste lösas till att vara en möjlighet att bygga vidare på relationen och säkra kundnöjdheten. Författarna påpekar betydelsen av att ha en ständigt pågående relationshantering mot kunder, alltså customer relationship maintenance.

I och med den relationsinriktade försäljningen som finns idag inom B2B-försäljning blir det extra viktigt med uppföljning. Uppföljningen sker egentligen automatiskt idag, eftersom relationen till kunden är ständigt pågående och kontakt med kund är en naturlig del i säljprocessen. Uppföljningen idag blir mer en pågående process än en enskild aktivitet som snabbt avslutas. På grund av den vikt som läggs på relationen idag, kommer Customer relationship maintenance inkluderas i denna studie (figur 9).

Figur 9. Customer relationship maintenance.
Skapad av författarna.

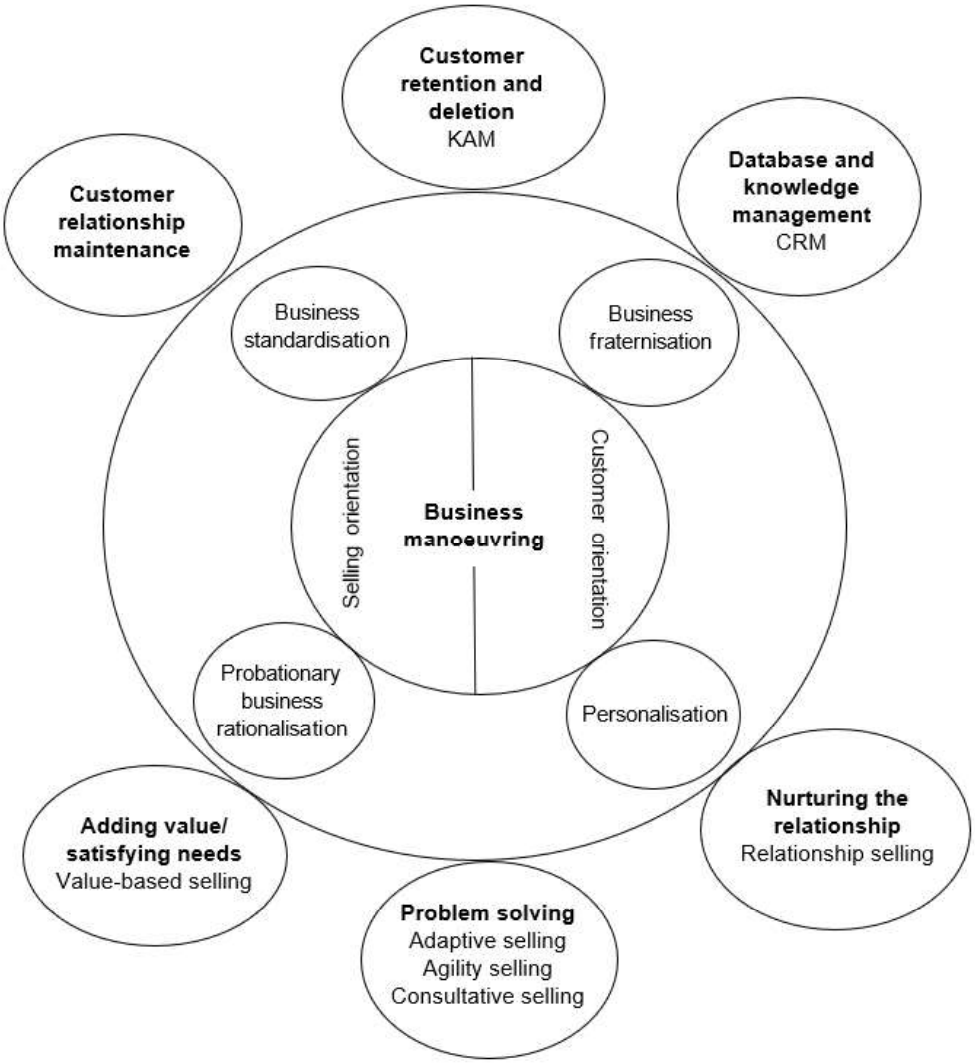
3.3 Sammanfattande modell

Studien ämnar undersöka säljprocessen med hjälp av de teorier som presenterats i den teoretiska referensramen. Från teorierna Business manoeuvring och Evolved selling process har det utvecklats en modell som författarna till denna studie har valt att kalla Den moderna säljprocessen (Figur 10). Modellen består av olika aktiviteter som tillsammans representerar hur B2B-säljprocessen kan se ut idag. Vidare fördjupar olika teorier inom personlig försäljning kunskapen inom aktiviteterna i modellen, vilka kommer att fungera som underkategorier. Förhoppningen är att dessa underkategorier ska ge en bredare grund för undersökningen av säljprocessen.

Aktiviteterna i Den moderna säljprocessen (figur 10) kommer troligtvis variera mellan olika kunder och situationer, men det denna studie kommer undersöka är vilka av dessa aktiviteter som är de mest centrala i säljprocessen. Den moderna säljprocessen (figur 10) fånga upp de stora förändringarna som skett inom försäljning den senaste tiden genom att visa aktuella aktiviteter. Författarna av denna studie försöker skapa en modell som tar hänsyn till komplexiteten med B2B-försäljningen och stämmer överens med dagens relations och värdeskapande säljmiljö.

I Den moderna säljprocessen (figur 10) innebär Business manoeuvring kategorier som ska manövreras genom hela säljprocessen. De sex aktiviteterna från Evolved selling process ligger i den yttre ringen. Beroende på situationen kan alla eller några av dessa aktiviteter användas för att nå försäljning och förbättrade kundrelationer. Business manoeuvring kan alltså vara till hjälp i alla steg ur Evolved selling process och kan vara bra att hålla i åtanke genom hela säljprocessen. Detta innebär att balansen i Business manoeuvring måste hållas genom hela säljprocessen. Däremot kan aktiviteterna från Evolved selling process kan ses som olika alternativ säljaren kan välja bland beroende på vad som passar situationen och kunden i fråga bäst.

Den moderna säljprocessen (figur 10) kommer vara ett ramverk och fungera som en vägledning genom resterande delar av studien. Dataframställningen kommer att struktureras enligt modellen, samma struktur kommer appliceras vid analys och diskussion. De olika delarna i modellen kommer alltså att fungera som teman där resultaten av datainsamlingen kan diskuteras på ett strukturerat vis för att lättare kunna dra slutsatser av materialet.



Figur 10. Den moderna säljprocessen.
Skapad av författarna

Det är relevant att poängtera att denna modell troligtvis inte täcker alla delar i dagens säljprocess. Eftersom försäljningsmiljön genomgått förändringar, finns det en risk att forskningen inte hunnit identifiera dessa förändringar. Därför är syftet med denna studie att ge en bild av hur säljprocessen ser ut idag. Detta innebär att det blir det nödvändigt att ha ett explorativt angreppssätt, för att öppna upp möjligheten att finna oväntade aktiviteter. Därför kommer författarna av denna studie vara uppmärksam på samtliga aktiviteter som identifieras i denna studie, även om vissa av dem inte har grund i befintlig forskning. Genom att undersöka säljprocessen med hjälp av modellen hoppas författarna av denna studie identifiera vilka aktiviteter som idag är centrala i säljprocessen samt vilka karaktäristika de har.

[Intentionally left blank]

4. Praktisk metod

I detta kapitel kommer det inledningsvis presenteras en motivation till val av undersökningsmetod samt föras en diskussion om access. Sedan redogörs för viktiga aspekter och olika typer av urval samt en beskrivning av denna studies urval. Vidare beskrivs förberedelsen för intervju och hur data planeras hanteras samt forskningsetiska aspekter.

4.1 Val av undersökning

Denna studie kommer att utgå ifrån en kvalitativ forskningsstrategi. Det finns det olika metoder för att samla in data när det kommer till kvalitativa undersökningar. En av dessa är deltagande observation som innebär att forskarna placerar sig själva i respondenternas miljö (Bryman, 2011, s. 344). Johansson Lindfors (1993, s. 127-128) påpekar att deltagande observation ger en möjlighet för forskaren att iaktta och beskriva respondenterna i deras naturliga miljö, vilket kan generera ett flertal upptäckter. Enligt Johansson Lindfors (1993, s. 126) kan forskare vara mer eller mindre deltagande i observationen av händelser, ageranden och/eller samspel som sker i respondentens miljön. En nackdel med deltagande observation är att forskarens deltagande kan påverka resultatet, denna typ av datainsamling är dessutom tid- och kostnadskrävande (Johansson Lindfors, 1993, s. 128). Bryman (2011, s. 378) påpekar även han att denna typ av datainsamling innebär en långvarig process för att studera individernas sociala liv.

Eftersom denna studie inte ämnar studera sociala kulturer eller beteenden, utan respondenternas attityder och åsikter, har deltagande observation uteslutits som metod för datainsamling. Det skulle vara intressant att observera säljares arbetssätt, men det finns en risk att de skulle bli påverkade av forskarens närvaro. Det skulle även bli mycket tidskrävande och kostsamt att observera ett flertal säljare. Därför har bedömningen gjorts att en deltagande observation inte är lämplig för denna studie.

Fokusgrupper är ytterligare en metod som kan användas för att samla in data i en kvalitativ studie och den genomförs vanligen genom att frågor diskuteras i en grupp med flera respondenter (Bryman, 2011, s. 446-447). Vanligen diskuterar personerna ett viss tema eller frågeställning som är av intresse för dem. Bryman (2011, s. 446-447) menar att syftet med denna typ av undersökning är att se hur samspelet i gruppen ser ut och hur respondenterna reagerar på varandras åsikter.

Tidigare har fokusgrupper använts främst för marknadsundersökningar, men på senare tid har metoden nyttjats i andra syften som inom exempelvis politiken och företagsekonomin (Bryman & Bell, 2017, s. 480). Däremot kan hanteringen av datainsamlingen för fokusgrupper vara svårhanterad, som Bryman (2011, s. 450) påpekar kan vara svårt att i efterhand urskilja vem som sagt vad i inspelningen av fokusgrupperna och språkliga nyanser kan försvinna om forskaren endast förlitar sig på anteckningar. Fokusgrupp blir inte en aktuell metod för datainsamling, eftersom denna studie inte ämnar undersöka ett samspel. Dessutom skulle det krävas mycket planering och övertalande för att få flera säljare att delta i en fokusgrupp vid ett tillfälle, vilket inte skulle fungera med denna studies tidsram.

Den tredje och vanligaste av de kvalitativa undersökningsmetoderna är intervjuer (Bryman, 2011, s. 412-413). Bryman (2011, s. 412-413) förklarar syftet med kvalitativa intervjuer är att fånga respondentens ståndpunkter och därför är det vanligt att intervjun inte är särskilt strukturerad för att låta respondenten själv styra intervjun mot ämnen som

denne anser är relevanta. Detta innebär att det är vanligt att forskare avviker från det planerade spåret för intervjun och istället jobbar med följdfrågor för att förstå respondenten bättre. Vidare menar författaren att det är önskvärt med så detaljerade svar som möjligt och det är även vanligt att en person intervjuas flera gånger. För att få ut mer betydelsefull information från respondenten, förklarar även Halvorsen (1992, s. 85-86) att det är viktigt att forskaren försöker styra samtalet så lite som möjligt. Författaren beskriver även att det är vanligt att frågorna kan variera mellan olika intervjuer och att de föds ur samtalet. Bryman (2011, s. 441) påpekar att i vissa fall går det inte att observera allting, utan det enda sättet att få ut viss information är att fråga respondenten direkt.

I denna studie kommer intervjuer att användas eftersom det passar syftet bättre. Studien ämnar undersöka hur säljprocessen kan se ut enligt olika säljares åsikter. Detta innebär att studien kommer att fokusera på olika individers synsätt och attityder kring ett fenomen, därför passar intervjuer som datainsamlingsmetod denna studie bäst. Genom att använda intervjuer kan respondenterna själva styra samtalet mot områden av säljprocessen som de anser är viktiga, vilket passa det explorativa synsättet i denna studie. En författare som har använt sig av intervjuer och varit framgångsrik i att ta fram en modell för B2B-försäljning är Terho et al. (2012, s. 177). Detta visar hur en intervju inom denna studies valda ämnesområde kan ge önskade resultat.

Det finns tre olika sorters intervjuer forskare kan använda sig av för datainsamling, dessa är strukturerad, ostrukturerad/djupgående samt semi-strukturerad intervju (Saunders et al., 2012, s. 374). Saunders et al. (2012, s. 374) beskriver strukturerad intervju som när forskare ställer frågor som är noga förberedda innan intervjun. Det innebär att forskaren kommer använda samma lista med frågor och ställa dem på samma sätt mellan intervjuerna, för att få minimalt med bias. Detta innebär att respondenterna kommer endast att svara på frågorna och det finns inget utrymme för ytterligare diskussion. En strukturerad intervju stödjer det inte explorativa synsättet som krävs för denna studie, då den ämnar undersöka olika åsikter hos säljare inom B2B-miljöer. Detta skulle innebära att författarna styr samtalet och därmed skulle det eliminera den flexibilitet denna studie behöver för att fånga in andra faktorer som respondenten anser är viktigt för säljprocessen.

Nästa metod är ostrukturerad som Saunders et al. (2012, s. 375) förklarar är en informell intervju, där en forskare vill undersöka ett specifikt område på djupet. Detta innebär att forskare inte använder sig av någon förberedd frågelista eftersom denne har en klar bild av vad som ska utforskas. Då denna studie har ett induktivt synsätt, skulle en ostrukturerad intervju vara att föredra eftersom att den tillåter samtalet att gå in på djupet. Däremot har författarna av denna studie inte den klara bild av säljprocessen som krävs för att genomföra en ostrukturerad intervju. Det skulle kunna innebära att det inte finns tillräckligt med stöd för att genomföra intervjun och det skulle innebära en risk att missa att ställa viktiga frågor till respondenten. Då det innebär en risk för att datan blir bristfällig, skulle en ostrukturerad intervju inte passa för denna studie.

Den tredje och sista typen av intervju är en semi-strukturerad intervju. Den innebär när en forskare använder en lista med teman och nyckelfrågor att ställa till respondenten under intervjun (Saunders, et al. 2012, s. 375-376). Genom att använda en semi-strukturerad intervju kan vissa frågor blir mer diskuterade än andra, beroende på respondenternas svar. Detta kan skapa en liten variation mellan intervjuerna. Samtidigt

kan den semi-strukturerade intervjun nå ytterligare information genom följdfrågor, som inte skulle ha berörts under en strukturerad intervju.

Eftersom en semi-strukturerad intervju ger tillräckligt med direktiv för att forskare i viss mån ska kunna styra intervjun samtidigt som respondenten får en chans att addera ytterligare information som denne finner vital, anses därför den semi-strukturerade intervjun passar denna studie bäst. Detta innebär att författarna av denna studie har tillräckligt med bakgrundsinformation för att kunna ställa rätt sorts frågor om respondenternas säljprocess. Samtidigt stödjer intervjun det induktiva synsättet då det finns möjlighet att finna information som kan generera nya teorier om säljprocessen. Beslutet att använda sig av semi-strukturerade intervjuer får stöd då denna metod har visat sig fruktbar när andra forskare använt sig av den. Ett exempel då denna metod använts när det kommer till B2B-säljprocessen är av Åge (2011, s. 1577-1578). Författaren genomförde semi-strukturerade intervjuer i syfte att låta respondenterna tala fritt om olika utmaningar de stöter på i säljprocessen för att sedan till viss del guida respondenterna med förutbestämda teman.

4.2. Access

Enligt Saunders et al. (2012, s. 210) handlar access om tillgänglighet för forskare att samla in material från en eller flera källor. Författaren menar att nivån av accessen kan bero på respondenternas tillgänglighet, hur länge forskaren har fortsatt access samt fullständig access till respondentens kunskaper (Saunders et al., 2012, s. 210-211). I sökandet av respondenter var de flesta positivt inställda och det var inte många som nekade till att delta i en intervju. Författarna av denna studie fick med de önskade respondenter i intervjuerna, samt hade fler att tillfråga vid behov. Kravet på respondenterna var att de skulle ha kunskap och erfarenhet inom säljprocessen, vilket underlättade insamlingen av villiga respondenter. Om en person på företaget nekade var det enkelt att hitta någon annan från samma företag med liknande kunskaper och erfarenheter. Denna studie har alltså fått intervjua de tilltänkta respondenterna, vilket kan anses höja kvaliteten, till skillnad från om studien hade fått nöja sig med respondenter som inte riktigt uppfyllt kriterierna.

Något som kan tänkas skada datakvaliteten är att personerna på företagen själva fick avgöra om de, eller någon kollega, hade tillräckligt med kunskap och erfarenhet inom området för att ställa upp på intervjun. Det kan hända att en tillfrågad anser sig mycket kapabel inom ett område men inte delar samma syn på försäljning som denna studie har. För att förbättra datakvaliteten i största möjliga mån, presenterades denna studies innehåll och viktigaste karaktärsdrag för att den tillfrågade lättare skulle kunna bedöma om denne var rätt person för intervjun.

4.2 Urval

Strikt sett påpekar Halvorsen (1992, s. 95-96) att bara insamlad data kan generaliseras till de respondenter som deltagit i undersökningen. På grund av begränsade resurser och tid, dras ofta slutsatser från data och applicerar den på en större mängd enheter än de som tillfrågats. Författaren förklarar att det krävs flera olika deltagare för att göra en generalisering av en population, dessa väljs ut genom en urvalsmetod. Denna metod bestämmer hur representativ undersökningen kommer att bli. Det är alltså viktigt att tänka efter vilka respondenter som passar bäst till undersökningen för att få en så representativ bild som möjligt. Halvorsen (1992, s. 102) påpekar att syftet med en kvalitativ datainsamling är att insamla information från respondenter som antingen kan anses

typiska eller väldigt olika. Författaren påpekar att respondenter ofta väljs ut strategiskt med målet att intervjua de personer med mest kunskap inom området.

Ett sannolikhetsurval är baserat på total slumpmässig grund, vilket innebär alla personer i populationen har samma möjlighet att bli utvald till urvalet (Bryman & Bell, 2017, s. 192). Syftet är att kunna generalisera resultaten till populationen, därför skapas urvalen efter de genomsnitt som skulle funnits om det varit en totalundersökning (Johansson Lindfors, 1993, s. 92). Enligt Bryman och Bell (2017, s. 192) görs sannolikhetsurval för att undvika att vissa representanter av populationen inte blir tillräckligt representerade samt undvika risk för skevheten i urvalets representation av populationen. Nackdelar med slumpmässiga urval är beroendet av populationens homogenitet och stickprovets storlek samt urvalsramens överensstämmelse med populationen (Johansson Lindfors, 1993, s. 94-95)

Under ett icke-sannolikhetsurval har vissa respondenter i populationen större chans att vara med i urvalet (Bryman & Bell, 2017, s. 192). Detta innebär att ett icke-sannolikhetsurval är inte representativ eftersom resultatet inte kan generaliseras till en population (Johansson Lindfors, 1993, s. 95). Enligt Johansson Lindfors är det forskaren själv som efter egen bedömning av populationen väljer vilka respondenter som ska ingå i urvalet till undersökningen (Johansson Lindfors, 1993, s. 95).

Halvorsen (1992, s. 100) påpekar att icke-sannolikhetsurval kan ha sina fördelar. Med ett icke-sannolikhetsurval undviks problematiken som uppstår vid sannolikhetsurval. Vid ett sannolikhetsurval kan det vara svårt att hitta en lista på alla i populationen forskaren ämnar undersöka. I vissa fall kan det finnas en lista över populationen, som inte riktigt representerar den teoretiska population som eftersöks. Författaren förklarar även att det kan vara svårt att avgränsa den teoretiska populationen. Dessa problem blir enklare att lösa vid ett icke-sannolikhetsurval. Ytterligare en fördel med icke-sannolikhetsurval är att det är ofta svårt eller omöjligt att nå eller finna de respondenter som ska ingå i ett sannolikhetsurval (Johansson Lindfors, 1993, s. 97). Det finns två huvudsakliga metoder att göra ett icke-sannolikhetsurval, genom bekvämlighetsurval eller kvoturval (Bryman & Bell, 2017, s. 203-205). Enligt Bryman och Bell (2017, s. 203-205) innebär ett kvoturval att anpassa urvalet så att det återspeglar populationen och ett bekvämlighetsurval betyder att urvalet görs på personer som finns lättillgängliga.

Eftersom det finns en svårighet att finna en lista över hela populationen av säljare, blir ett sannolikhetsurval svårt att genomföra för denna studie. Dessutom för att kunna generalisera resultatet av ett urval till populationen, krävs det att alla säljare har lika stor chans att väljas ut till sannolikhetsurvalet. Detta innebär dock en svårighet för denna studie då det kan vara svårt att få kontakt med de säljare som väljs ut till ett sannolikhetsurval samt att få dem att delta. Av den anledningen kommer denna studie tillämpa sig av ett icke-sannolikhetsurval, trots att det innebär att resultatet av denna studie kan inte generaliseras till hela populationen i samma utsträckning som vid en sannolikhetsurval. Detta är författarna till denna studie medveten om och kommer därför att ta hänsyn till det i detta arbete. Dessutom kan ett sannolikhetsurval inte garantera att om de slumpmässigt valda säljarna är lämpliga som respondenter, då det kan finnas en risk att säljarna som valts ut har brist på erfarenhet eller kunskap. Detta styrker ytterligare att ett icke-sannolikhetsurval är att föredra, eftersom denna studie kräver erfarna säljare. Genom ett icke-sannolikhetsurval kan författarna till denna studie obehindrat finna de

personer som dels är villiga att ställa upp och dels har tillräcklig kunskap och erfarenhet inom området.

4.2.1 Urval bransch

För att få en djupare förståelse av säljprocessen, beslutades det att i denna studie fokusera på endast en bransch. I och med detta beslut kan resultaten av denna studie ge en djupare inblick kring hur säljprocessen i den valda branschen fungerar och vilka utmaningar och möjligheter som finns. Genom att välja respondenter från samma bransch kan det studien ge ytterligare djup eftersom dessa troligen säljer liknande produkter, har liknande kunder och liknande säljprocess. Ytterligare en anledning till att inte välja att undersöka flertalet branscher är att det skulle kunna innebära att respondenterna svarar för olika och därmed göra det svårt att få stöd för en konceptualisering av säljprocessen. Idag beror säljprocessen på situationen och kunden (Åge, 2011, s. 1579), om säljprocessen kan variera mellan olika kunder inom samma bransch, är det troligt att den skiljer sig mer mellan olika branscher. Denna studie strävar efter en djupare förståelse för säljprocessen, detta djup kan bli svårt att fånga om flera olika branscher ska undersökas.

Under denna studie togs ett flertal branscher i beaktning för att se vilken som var mest lämpad för att uppnå syftet för denna studie. Ett av de kriterier som är viktiga för studiens syfte är att det är en bransch som genomgått många förändringar, eftersom en sådan bransch troligen har tvingats titta på hur säljprocessen ser ut och uppdatera denna. En bransch som genomgått få förändringar finns risken att de ligger kvar i gamla vanor och kan ha missat vikten av relationer och värdeskapande mot kunden, vilket skulle gå emot denna studies syfte.

Livsmedelsbranschen var den bransch som ansågs vara det mest lämpade urvalet för denna studie. Branschen är idag mycket omtalad, vilket har inneburit flera komplexa utmaningar och förändringar som säljare har varit tvungen att ta hänsyn till i säljprocessen. Ett exempel på livsmedelsbranschens utmaningar är bland annat att livsmedel står för en tredjedel av hushållens utsläpp från konsumtion (Naturvårdsverket, 2017). Matens påverkan på miljön har på senare år fått många livsmedelsföretag att jobba med att minska utsläpp, lansera ekologiska sortiment och klimatkompensera. Ett annat exempel på förändringar inom livsmedelsbranschen är ett ökat fokus på hälsa och efterfrågan på ekologiska produkter har ökat markant från både konsumenter och restauranger (Öster, 2017). Även djurhållning och djurtransporter har fått en stor roll idag i debatten om livsmedel (Richter Hagert, 2017). Det är alltså många trender som kommer och går inom livsmedelsbranschen som företag och säljare har varit tvungna att anpassa sig efter. Det är troligt att säljprocessen inom denna bransch har uppdaterats till att bli mer relationsinriktad och mer fokuserad på värdeskapande.

Idag är det ett ständigt flöde av nya produkter på hyllorna i livsmedelsbutikerna. Detta är ytterligare en indikation på att försäljningen inom livsmedelsbranschen existerar under föränderliga förhållanden. En marknad som ständigt presenterar nya produkter som ofta faller ur sortimentet, tyder på att den är föränderlig och är därför den typ av bransch som sökts till denna studie.

Problematiken med produkternas hållbarhet blir även en komplexitet för säljare inom livsmedelsbranschen. Förutom att sälja varor måste de ha förståelse för produktion, lagerhållning och transport av varorna. Det blir en fråga om timing och resurser som måste beaktas i varje försäljning. Frågor som säljare kan behöva ställa sig angående

produkternas hållbarhet kan vara: Har de produkter färdiga eller har de kapacitet att producera dessa till det datum kunden efterfrågar dessa? Går produkten att lagra under en längre tid för att matcha den varierande efterfråga som finns på marknaden? Kommer de kunna frakta dessa produkter till kunden på ett sätt som krävs för att bibehålla kvaliteten på produkterna? Dessa frågeställningar är ett tecken på en bransch som ständigt måste anpassa sig efter förändringar, vilket är ännu en anledning varför livsmedelsbranschen passar denna studie.

Ett annat karaktäristika som är av vikt i denna studie är att branschen måste innefatta en härledd efterfråga. En av anledningarna till att B2B-säljprocessen är så komplex är att den inte bara ska se till kundens behov, utan också ha slutkunden i åtanke. Det betyder att studien behöver undersöka företag som säljer till andra företag som även har ett stort fokus på slutkunden. Eftersom livsmedelsbutiker till största delen säljer till konsumenter blir dessa uteslutna ur studien. Även livsmedelsgrossister har uteslutits eftersom dessa fungerar mer som en mellanhand. De köper in varor som de säljer vidare och de har ingen produktion. Det finns en risk att dessa företag inte har den komplexitet i säljprocessen som eftersöks och att det inte kan erbjuda samma värde som de som äger varumärkena.

Företag som troligen har denna komplexitet är producerande livsmedelsföretag. Dessa har endast B2B-försäljning eftersom de säljer till butiker, restauranger och grossister. När de säljer till dessa kunder kommer deras varor i slutändan nå konsumenten. Det är alltså av vikt att de har slutkunden i åtanke när de säljer till företagen. Det är viktigt att vara medveten om de trender och åsikter som slutkonsumenter har. Säljaren kan bli tvungen att bevisa för kunden att hänsyn har tagits till slutkundens behov och efterfråga, för att kunden ska känna sig säker att varorna går att sälja vidare till slutkonsumenterna. Exempelvis kan en säljare som säljer livsmedel till en butik skicka med tryckta recept som innehåller företagets produkter som kunden (butiken) i sin tur kan ge till slutkunden (konsumenten). När det kommer till livsmedel uppstår det som sagt ständigt nya trender, hälsorekommendationer, sociala och miljömässiga krav från konsumenter som företag måste anpassa sig till. Även om ett företag säljer till ett annat företag är det viktigt att anpassa sig efter slutkunden, vilket i livsmedelsindustrin blir konsumenter.

4.2.2 Urval respondenter

För att få ett bra urval av säljare gjordes ett bekvämlighetsurval. Då tiden för att genomföra denna studie var knapp, ansågs det vara för tidskrävande att finna säljare som återspeglar populationen enligt ett kvoturval samt för svårt att komma i kontakt med dem för en intervju. Därför gjordes ett bekvämlighetsurval med kriterierna att säljarna ska komma från medelstora till stora företag eftersom dessa troligen har den komplexitet i säljprocessen denna studie vill undersöka. Med mindre företag finns risken att dessa inte har de resurser som krävs för att arbeta lika djupt med försäljning och inte ha någon anställd på företaget med de specifika kunskaper denna studie efterfrågar. Vidare bör respondenterna till denna studie ha både god kunskap och erfarenhet av sitt yrke. Dessutom gjordes ytterligare ett kriterium att säljarna skulle komma från företag lokaliserade i den norra delen av Sverige. Detta för att det skulle vara lättare att få kontakt med dem, underlätta för eventuell fysiskt besök samt att det skulle vara intressant att veta hur säljare från norr hanterar marknaden. Författarna av denna studie är båda bosatta i norr och har en stor kärlek till Norrland och dess råvaror, vilket gör valet ännu mer aktuellt.

Genom dessa kriterier hoppades författarna av denna studie att finna representativa respondenter till sitt urval. För att minska risken för ohanterligt material, rekommenderar Trost (2010, s. 143) att forskare vid kvalitativa intervjuer begränsar sina respondenter till ett mindre antal, exempelvis fyra till åtta stycken. Författaren menar att för många respondenter kan leda till att forskare inte får en överblick över materialet, vilket kan orsaka att viktiga detaljer som kan ha en stor påverkan på arbetet förbises (Trost, 2010, s. 143). Därför har författarna av denna studie planerat att intervjua åtta stycken respondenter för att förhoppningsvis uppnå den teoretiska mättnaden. För att säkerhetsställa att den teoretiska mättnaden skulle uppnås, har författarna av denna studie förberett några extra respondenter att kontakta om det skulle visa sig att åtta respondenter inte var tillräckligt.

Genom kontakt med olika norrländska producerade livsmedelsföretag, fick författarna av denna studie kontakt med frivilliga kandidater som uppfyller kriterierna för att passa urvalet för denna undersökning. Även om ett bekvämlighetsurval innebär att urvalet inte riktigt blir representativ för hela populationen av säljare, ansågs denna urvalsmetod passa denna studies syfte bäst eftersom det är en explorativ studie och huvudfokus är att hitta kvalitativa data om säljprocessen. Detta angreppssätt ger möjlighet till en djupdykning hos respondenter som kan tänkas använda sig av en mer modern säljprocess.

4.3 Förberedelser för intervju och intervjuguide

För att genomföra en lyckad intervju, måste den planeras noggrant i förväg (Saunders et al., 2012, s. 384). Saunders et al. (2012, s. 384) menar forskare undviker misstag under datainsamlingen genom att samla in kunskap om respondenterna, skicka ut information till respondenterna, sätta upp en intervjuguide samt planera platser där intervjun ska ske. På så vis, menar författarna, upplevs forskaren kompetent och trovärdig vilket kommer få respondenterna att känna sig trygg under intervjun. I kommande delar kommer förberedelserna under denna studie tas upp mer djupgående.

4.3.1 Kunskapsnivå

Under intervjuer bör forskaren vara påläst inom sitt undersökningsområde, men också kunnig om respondenterna och deras miljö (Saunders et al. 2012, s. 384). Författarna menar att denna kunskap kan öka trovärdigheten hos forskaren, då denne har bättre insikt i respondentens situation under intervjun samt att det underlättar hanteringen av datan. Speciellt i de situationer där intervjun inte tillåter utrymme för extra förklaringar från respondenten, då kan det underlätta om forskaren redan har en viss kunskap.

Genom en noggrann genomgång av försäljningens historia, teorier om säljprocessen samt olika teorier inom personlig försäljning har författarna av denna studie skapat en bred kunskapsgrund inom ämnet. Detta för att ge författarna en inblick i vad som händer på marknaden samt vilka utmaningar som finns. För att få en bättre bild av den enskilde respondentens miljö, gjordes även en undersökning om säljaren och den organisation som denne är anställd inom. Denna information om söktes på bland annat företagens hemsidor. I och med detta ansåg sig författarna av denna studie vara tillräckligt förberedd för att genomföra en informationsrik intervju.

4.3.2 Information till respondenterna

Genom att låta respondenterna innan intervjun ta del av information om vilka ämnen som kommer beröras, kan det öka trovärdigheten för både forskaren och studien (Saunders et al. 2012, s. 384). Enligt Saunders et al. (2012, s. 384) kan delgivningen av information ge

respondenterna tid att samla på sig information och eventuellt material som kan komma till hjälp under intervjun. Vidare menar författarna att genom att delge information om intervjuns teman som kommer att beröras, ökar chansen till en mer fokuserad intervju.

Inledningsvis kontaktades respondenterna per telefon, följt av ett mail med information om studien (Appendix 1). Detta mail innehöll information om de teman som skulle beröras under intervjun samt vilka rättigheter respondenten har i deltagandet i denna studie. Genom detta mail fick säljarna tid på sig att förbereda sig, eventuellt samla in information och tillfälle att ge sin åsikt över intervjun. Detta mail gav även möjlighet till en naturlig inriktning under intervjuerna då säljarna redan var fokuserade på de områden som skulle beröras. Denna information repeterades även i intervjuernas början för att försäkra att alla respondenter tagit del av informationen.

4.3.3 Intervjuguide

En intervjuguide är en lista med teman som hjälper forskaren att minnas vilka områden eller frågor som ska beröras under intervjun (Bryman & Bell, 2017, s. 458). Enligt Bryman och Bell (2017, s. 458) är det viktigt att utformningen av frågorna fångar upp respondentens uppfattning om sin sociala verklighet samtidigt som de ger möjlighet för forskaren att djupdyka inom vissa områden som kan bidra till alternativa idéer samt nya synsätt. Dessutom måste forskaren säkerhetsställa att frågorna är skrivna på ett förståeligt språk samtidigt som de är logiska för respondenterna (Saunders et al. 2012, s. 384). Denna typ av guide menar Saunders et al. (2012, s. 384) ger större möjlighet för forskaren att undersöka berörda teman på djupet. Intervjuguiden (Appendix 2) till denna studie utformades genom att kategorisera frågorna efter aktiviteterna i författarnas egna modell, Den moderna säljprocessen (Figur 1). I utformandet av frågorna lades extra vikt på att alla aktiviteter blev representerade. Även mer öppna frågor lades till i syfte att fånga upp det säljarna själva vill lyfta och tycker är viktigt.

Innan genomförandet av intervjun gjordes ett pilotstudie. Saunders et al. (2012, s. 451) skriver att syftet med en pilotstudie är att säkerhetsställa att respondenterna inte har några problem att förstå och svara på frågorna samt gardera sig för eventuella problem vid insamlingen av datan. Vidare menar författarna att en pilotstudie är till för att försäkra att insamlingen av datan besvarar frågeställningen (Saunders et al. 2012, s. 451).

Pilotstudien genomfördes på sju personer ur bekantskapskretsen hos författarna av denna studie. Det som testades under pilotstudien var om utformningen av frågorna var bra formulerade, att frågorna gav möjlighet för respondenten att berätta och beskriva samt undvika ledande frågor. Dessutom testades tidsåtgången för pilotstudien, för att försäkra sig om att tiden var passande för intervjun. Tidsåtgången för pilotstudien varierade mellan 20 till 33 minuter. Författarna av denna studie är medveten om att utföra en verklig intervju med en respondent kan kräva längre tid, vilket de räknar med för att det ska finnas utrymme för följdfrågor samt tid för respondenten att utöka sina svar.

4.3.4 Plats för intervju

Platsen för intervjun bör hållas där det ger minimal influens från omvärlden (Saunders et al. 2012, s. 384). Saunders et al. (2013, s. 384) menar att platsen bör ge respondenterna en känsla av trygghet samtidigt som den ger minimal chans till avbruten intervju. Vidare bör platsen vara fri från oljud från bakgrunden som kan störa inspelningen av intervjun (Saunders et al. 2012, s. 384). Författarna av denna studie var noggrann med valet av platsen för genomförandet av intervjuerna. Därför skedde de flesta fysiska intervjuer på

respondentens arbetsplats, för att få respondenten att vara avslappnad i en välbekant miljö. Tiden för intervjuerna bokades i förväg för att ge respondenten chans att förbereda sig inför intervjun, så det skulle bli minimalt med avbrott.

Under denna studie prioriterades ett fysiskt möte med respondenterna, men hänsyn fick tas med i form av distansen till respondenten. Därför förekom det i vissa fall telefonintervjuer istället. En telefonintervju har sina fördelar med bekvämligheten med lägre kostnader och tid, i jämförelse med att resa till en avlägsen respondent (Saunders et al. 2012, s. 404). Däremot menar Saunders et al. (2012, s. 404) att under en telefonintervju går forskaren miste om att bygga en tillit som en personlig kontakt kan skapa samt kan forskaren inte se respondentens respons till vissa frågor. Detta kan alltså leda till att forskaren inte uppfattar om respondenten visar ett negativt kroppsspråk till en av frågorna, vilket kan försämra tilliten i deras relation. Bryman och Bell (2017, s. 470) påpekar även att respondenten har lättare att avsluta en intervju över telefon jämfört med ett personligt möte, vilket kan innebära att viktiga frågor inte hinns med.

Dessa nackdelar som kan ske med telefonintervju, kan åtgärdas genom att använda sig av videosamtal istället. Genom ett videosamtal kan individerna se varandra, vilket kan underlätta läsningen av kroppsspråket hos den andra individen. Under denna studie genomfördes tre stycken telefonintervjuer. Orsaken till detta var att det var för långt avstånd till dessa respondenter samt flertalet av dem var på resande fot. Under förfrågningen av intervjun erbjöds dessa tre respondenter att genomföra intervjun via telefon eller videosamtal, varav samtliga valde att göra det över telefon. Författarna av denna studie valde att tillmötesgå dem trots vetskapen om de nackdelar som finns med telefonintervju. Det ansågs vara av större vikt att respondenten skulle känna sig bekväm med hur de kontaktades, samt att de skulle ha tillgång till de medium de kontaktades via.

4.4 Utförande av intervjuer

I denna studie genomfördes åtta intervjuer, varav fem av dem skedde på respondentens arbetsplats och resterande via telefon. I denna studie ansåg författarna att åtta intervjuer borde ge en teoretisk mättnad, men de var medveten om det fanns en risk att under utförandet skulle det visa sig att det var för få respondenter. Därför förberedde sig författarna i denna studie att genom att sätta upp en lista med några förslag på ytterligare kontakter till andra företag om det skulle visa sig i slutet av intervjuperioden att det inte skulle vara tillräckligt med information. För att få en bättre överblick över intervjuerna finns information om intervjuerna i tabell 1. Intervjuerna varierande tidsmässigt mellan 39-58 minuter, förutom intervjun med Daniel då han var tvungen att begränsa tiden till 30 minuter.

Alla respondenter har fått fiktiva namn på grund av det etiska skälet om känslig information (Johansson, 2011, s. 251). Respondenterna informerades att denne och dess företag skulle hållas anonymt, för att göra respondenterna mer bekväm i att besvara frågorna. Dessutom informerades respondenterna att de behövde inte heller svara på alla frågor om de inte ville. Av samma skäl beslutades det att i denna studie inte ta upp vilka sorts produkter som respondenterna producerar, då det kan användas för att spåra informationen tillbaka till respondenterna.

Tabell 1: Intervjuöversikt. Skapad av författarna.

Namn	Befattning	Tid	Plats
Anita	Säljchef	39 min	Umeå
Bertil	VD och säljansvarig	55 min	Umeå
Conny	VD	57 min	Telefon
Daniel	Säljchef	30 min	Telefon
Erik	Säljchef	48 min	Telefon
Frank	Säljchef och KAM	55 min	Umeå
Gustav	Säljansvarig	49 min	Umeå
Hanna	Area manager	58 min	Umeå

Vid genomförandet av intervjuerna delades frågorna upp i olika teman som i sin tur delades upp mellan de två författarna av denna studie. Denna uppdelning hölls kvar vid alla intervjuer för att författarna skulle ha en djupare förståelse för sina frågor och lättare ställa följdfrågor om det krävdes. Under intervjuerna var författarna noga med att vara tysta och lyssna uppmärksamt medan respondenten svarade på frågorna. Ibland fick författarna flika in med följdfrågor för att få respondenten att hålla sig inom området. Under vissa situationer fick vissa frågor i intervjuguiden hoppas över då respondenten redan besvarat dem i andra frågor. Angående telefonintervjuerna är författarna av denna studie medvetna om den påverkan som kan ha skett genom att använda sig av denna kanal. Dessa intervjuer upplevdes inte vara lika informationsrik som vid en fysisk intervju samt att det var lättare att avbryta varandra. Genom att använda sig av telefonintervju finns det en risk för förlust av betydelsefull information.

4.5 Hantering av insamlad data

Enligt Halvorsen (1992, s. 103) är bearbetningen av kvalitativa data betydligt omständligare än av kvantitativ data. Författaren menar att forskaren inte kan lita på sitt eget minne och bör anteckna det viktigaste i intervjun samt gärna spela in intervjun. Efter intervjun måste inspelningarna skrivas ner och systematiseras. Eftersom denna process kan vara komplex ges det i denna del en beskrivning av hur hanteringen, presentation och analys av insamlad data i denna studie gått till.

4.5.1 Transkribering av intervjuer

Bryman (2011, s. 428-429) påpekar betydelsen av att spela in intervjuer. Genom att spela in intervjun får forskaren med både vad och hur respondenten besvarar frågorna. Författaren menar att ett för stort fokus på att föra anteckningar kan hämma samtalet, eftersom författaren troligen inte antecknar lika snabbt som denne pratar. Vidare förklarar författaren att processen med att skriva ner intervjuerna är lång. Det innebär att det blir mycket text som ska analyseras, men samtidigt fångas alla ordalag och uttryck från respondenten som kan vara värdefulla. Bryman och Bell (2017, s. 465) beskriver även de att inspelning och transkribering är viktiga delar vid intervjuer. Författarna nämner fördelar som att det förbättrar minnet av intervjun och kan avvärja omedvetna tolkningar som gjorts under intervjun. Transkriberingen hjälper även till att underlätta analys av data.

Sammanfattningsvis finns det många fördelar med transkribering av intervjuer. Att inte använda sig av detta kan leda till felaktiga tolkningar och att information faller bort eller förvrängs.

Med godkännande från respondenterna, spelades samtliga intervjuer in via dator eller telefon. Detta för att författarna av denna studie önskade få samtalet att flyta på naturligt under intervjun utan några störande moment, som till exempel att respondenten blir stressad av långsamt antecknande av forskaren. Samtidigt gav inspelningen möjligheten att återigen lyssna på intervjun vid ett senare tillfälle, vilket kan ge möjlighet att finna betydelsefull information vid en senare avlyssning. Dessutom har författarna i denna studie har varit noga med att transkribera alla intervjuer för att få en så rättvisande bild av intervjuerna som möjligt. På så vis minskades risken för misstolkning eller förlust av viktig information, eftersom all information var nedskriven. Författarna av denna studie påpekade för respondenterna att inspelningarna samt transkriberingen skulle förstöras efter studiens avslutande, för att ingen ska kunna spåra upp respondenterna samt att det kan få respondenten vara mer avslappnad under intervjun.

4.5.2 Empiri- och analysframställning

Halvorsen (1992, s. 131) förklarar att analys av kvalitativ data kan vara både tidskrävande och omständligt. Författaren beskriver ett analysverktyg som kallas delanalys. Detta innebär att påståenden i en intervju kan delas upp och kategoriseras. Ett annat verktyg författaren tar upp är helhetsanalys, vilket innebär att forskaren går igenom all insamlad data för att få en bild av huvuddragen i resultaten. Dock påpekar författaren att vid en helhetsanalys kan komplexiteten och viktiga detaljer falla bort.

Bryman (2011, s. 511-512) beskriver analytisk induktion som en metod för att hitta universella förklaringar genom att fortsätta datainsamling tills inga fall avviker från den hypotetiska förklaringen. Analytisk induktion börjas alltså med en hypotetisk förklaring av problemet. Sedan granskas olika fall, om granskningen stämmer överens med den hypotetiska förklaringen avslutas datainsamlingen. Om det däremot hittas avvikelser från den hypotetiska förklaringen måste antingen hypotesen omformuleras för att sedan samla in ytterligare data, eller så behöver hypotesen endast omformuleras och datainsamling kan avslutas.

Grounded theory beskrivs av Bryman (2011, s. 513) som ett analysverktyg som innebär insamling och systematisk analys av data genom arbetets gång. Analys och datainsamling sker alltså parallellt. Bryman (2011, s. 514-516) förklarar att synen på Grounded theory kan se olika ut och att den kan därför vara svår att beskriva, men författaren tar upp några viktiga punkter i teorin. Författaren nämner kodning som en av dessa punkter, vilket är ett sätt att kategorisera och sammanställa datan.

Det finns många olika sätt att analysera kvalitativ data. Det verktyg som verkar vara genomgående viktigast i kvalitativ forskning är alltså kategorisering av data. Därför har datan i denna studie analyserats genom kategorisering av intervjupersonernas olika påståenden och åsikter. De kategorier som har använts i analysen har utgått ifrån de centrala aktiviteter som presenterats i författarnas egna modell: Den moderna säljprocessen (Figur 1).

4.6 Forskningsetik

Bryman (2011, s. 131) presenterar fyra etiska krav att ta hänsyn till vid forskning, dessa är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Informationskravet innebär att respondenterna bör informeras om deras roll i studien och vilka villkor de har. (Johansson, 2011, s. 250). Bryman (2011, s. 131) påpekar att det är viktigt att respondenten är medveten om vilka moment som ska ingå i undersökningen. Enligt informationskravet har respondenterna i denna studie blivit informerad både innan och i början av intervjun om studiens syfte, intervjuns upplägg och dess längd. Författarna har även varit noga med att informera respondenterna att de kommer hållas anonyma.

Enligt samtyckeskravet måste en forskare ha den deltagandes samtycke för undersökningen (Johansson, 2011, s. 250). I en undersökning ska respondenten själv bestämma över sin medverkan (Bryman, 2011, s. 132) Det betyder också att respondenterna ska ha rätt att påverka undersökningens längd och villkor samt att de får avbryta undersökningen när de själv önskar (Johansson, 2011, s. 250). I enlighet med samtyckeskravet har respondenterna i denna studie informerats om att intervjun är frivillig och att de har rätt att avbryta. Respondenterna har även fått tillfälle att påverka längd och villkor i intervjun.

Johansson (2011, s. 251) påpekar att enligt konfidentialitetskravet bör uppgifter av känslig karaktär, skrivas om för att ingen utomstående ska kunna identifiera respondenterna. Bryman (2011, s. 132) påpekar att personuppgifter som behandlas med konfidentialitet och förvaras oåtkomligt för utomstående. I enlighet med konfidentialitetskravet har denna studie hållit respondenterna, deras produkter och företaget de jobbar i anonymt. Personuppgifter har behandlats med största konfidentialitet.

Nyttjandekravet handlar om att den information som har samlats in under studien inte ska användas av utomstående eller i icke vetenskapligt syfte (Johansson, 2011, s. 251). Bryman (2011, s. 132) påpekar att datan från respondenterna endast får användas i forskningssyfte i den berörda studien. Dessutom ska studiens insamlade personuppgifter av respondenterna inte användas utan respondentens godkännande (Johansson, 2011, s. 251). Enligt nyttjandekravet kommer informationen endast användas i syfte att genomföra detta arbete. Författarna av denna studie var noga med att informera respondenterna om att informationen från intervjuerna kommer förstöras i samband med studiens avslutande.

5. Empiri

I det kommande kapitlet kommer det inledningsvis ges en strukturpresentation och en introduktion av respondenterna. Därefter kommer kapitlet strukturera sig efter Den moderna säljprocessen (figur 10). Det presenteras även övriga punkter som framkommit som betydande i säljprocessen för producerande företag i livsmedelsbranschen under datainsamlingens gång.

5.1 Strukturpresentation

Struktureringen av empirin har utgått ifrån Den Moderna säljprocessen (figur 10) som konceptualiseras i slutet av den teoretiska referensramen i kapitel 3. Genom att dela upp informationen i teman enligt de olika aktiviteterna i Den moderna säljprocessen (figur 10), ges en överskådlig presentation av respondenternas åsikter kring respektive aktivitet. Efter en introduktion av respondenterna kommer respondenternas åsikter kring SOCO och Business manouvering med dess fyra kategorier Business standardisation, Business fraternisation, Personalisation samt Probationary business rationalisation. Sedan ges en presentation av respondenternas tankar kring aktiviteterna i Evolved selling process, vilka är Customer retention and deletion, Database and knowledge management, Nurturing the relationgship, Problem solvning, Adding value/satisfying needs och Customer relationship maintenance. Eftersom denna studie har ett explorativt angreppssätt har det framkommit ytterligare relevant information som inte varit möjlig att presentera inom ramen för Den moderna säljprocessen (figur 10). Därför presenteras ytterligare en del i detta kapitel vilken berör övriga aspekter av säljprocessen som respondenterna lyft fram.

I valet av vilka delar av intervjuerna som skulle lyftas fram i empirin utgick författarna av denna studie inledningsvis från de olika teman som presenterats i den teoretiska referensramen. Detta i syfte att se om teorierna stämmer överens med respondenternas svar, eller om teorierna kan anses icke-relevanta i dagens B2B-säljprocess. Därefter identifierade författarna av denna studie ytterligare teman som var genomgående diskuterat i intervjuerna. Eftersom dessa teman berördes av samtliga respondenter, ansågs de relevanta för denna studie även om de inte hade någon teoretisk koppling. Information som inte presenteras i empirin kunde inte kopplas till någon teori eller togs inte upp av flertalet respondenter och ansågs därför olämplig för denna studie.

5.2 Introduktion av respondenter

Anita jobbar som säljchef där hon ansvarar för ett antal säljare som sköter om försäljningen till butiker. Som säljchef börjar hennes försäljningsprocess långt innan varorna kommer in i butiken.

Bertil är VD och har ett övergripande säljansvar för företaget. Han har ett tätt samarbete med sin fältsäljare som åker runt till butiker och grossister i Norrland.

Conny är VD och jobbar mycket med säljchefen. Connys företag har anlitat en extern firma som sköter försäljningen och leveranser till butik.

Daniel jobbar som säljchef och hanterar försäljningen mot detaljhandel restauranger och industrier. Han har fyra fältsäljare som besöker butikerna och fem innesäljare som har kontakt med butikerna via telefon.

Erik är säljchef och ansvarar för all försäljning mot svensk dagligvaruhandel. Han har även ansvaret för den nordiska marknaden. Dessutom har han anlitat ett externt företag för att sköta försäljning och distribution mot butik.

Frank jobbar som key account manager mot grossister och är säljchef för restaurang och storkök. Han har tre stycken säljare i Norrland och en anbudsansvarig mot kommun och landsting. Franks företag har även anlitat externa säljare som besöker restauranger och storkök söderut.

I Gustavs företag hjälper de anställda till där de behövs. Gustav jobbar dels i produktionen och har dels ett försäljningsansvar. Han har även en fältsäljare som åker runt till butiker och säljer in deras varor.

Hanna har jobbat med försäljning i 25 år på olika företag och har sedan ett och ett halvt år sedan jobbat som area manager. Hon förklarar att positionen som area manager är ungefär en kombination av både key account manager och affärsutvecklare.

5.3. Business manoeuvring

När det kommer till dynamiken i försäljningen svarade respondenterna lite olika. Bertil förklarar att det är viktigt att säljaren är fri att jobba på sitt sätt och han verkar i största möjliga mån göra det möjligt för säljaren att genomföra de aktiviteter denne anser nödvändiga. Däremot lyfter Bertil också upp svårigheten med att specialanpassa erbjudanden då det finns många kunder. Daniel berättar att han är mycket fri att skapa lösningar för kunden och förklarar att han tycker det är viktigt att säljarna får frihet att göra affärer. Frank förklarar att säljprocessen ofta varierar mellan olika kundgrupper. Han kan ibland specialanpassa processen efter kunden, men han menar att han gärna vill få med flertalet kunder på samma lösning för att effektivisera arbetet. Hanna förklarar att hon tycker försäljning är ett roligt jobb eftersom förutsättningarna ständigt förändras. Hon förklarar att det handlar om förändrad efterfrågan, behov, konsumtionsvanor och nya kulturer. Erik berättar att hans säljprocess kan variera per kund. Han förklarar att när de lanserar nyheter följer de ett system, men att det kan röra sig med olika kampanjer för olika kunder.

Anita berättar att 75 % av säljprocessen är förutbestämd, men att säljarna kan 25 % av tiden improvisera och anpassa. Hon påpekar även att säljarna har det utrymme som behövs för att agera gentemot kunderna på ett bra sätt så att säljarna kan bemöta dem. Gustav lyfter några fördelar med att hålla samma säljprocess till alla kunder, men förklarar att de ändå kan anpassa till olika kundgrupper, exempelvis har små butiker olika kampanjer än stora butiker. Conny däremot berättar att i deras företag skapar de ramar för säljarna att röra sig inom och förklarar att de försöker få med så många kunder som möjligt på kampanjer och aktiviteter.

Sammanfattningsvis verkar respondenterna ha förståelse för att säljprocessen inte alltid kan se likadan ut. De menar att om de kan standardisera och anpassa efter kundgrupper istället för att anpassa efter varje kund, kan de spara tid och resurser. Ibland behöver inte kunderna en specialanpassad säljprocess och ibland blir det nödvändigt med en sådan. Det finns alltså en dynamik i att försöka hålla nere resurser samtidigt som säljarna måste vara uppmärksam på kundernas behov. Det finns ett behov av en mer dynamisk säljprocess.

Samtliga respondenter svarade att kundvärdet är viktigt jämfört med priskonkurrens. För Anita är det mycket viktigt att se till kundens värde. I hennes företag är det viktigt att de ska ses som närvarande eftersom de använder lokala produkter. Genom att använda sig av lokala produkter, kan det öka värdet för vissa kunder. Även Erik påpekade att kundvärdet är viktigt och han menade om ett företag endast skulle fokusera på priset skulle det snart försvinna ut ur marknaden.

Även om kundvärdet ansågs vara betydelsefullt, fanns det andra faktorer att ta med i beräkningen. Hanna beskrev hur säljare måste vara lyhörd och flexibel för kundens behov, samtidigt som denne måste ta hänsyn till vilket pris och volym de ska erbjuda. Frank hade en liknande tanke och förklarade att det handlar om att finna en balans mellan kundens upplevda värde och priskonkurrens. Även Conny tog upp detta genom exemplet att en butikschef är mer intresserad av att spara pengar, medan en avdelningschef är mer intresserad av att sälja till kunderna och möta deras behov. Han poängterar därför att i sådana fall är det viktigt att visa mervärdet för butiken i konkreta pengar.

Några av respondenterna beskrev att balansen kunde variera beroende på kunderna. Bertil förklarade att vissa kunder önskar en mer standardiserad säljprocess medan andra behöver en mer anpassad säljprocess. Han beskrev också andra faktorer, som att företag kanske inte har tillräckligt med resurser som krävs för att erbjuda de lösningar som kan öka värdet för kunden. Även Gustav ansåg att det är viktigt att ta hänsyn till både kundvärde och pris, men eftersom de har en priskänslig marknad är det priskonkurrens som diskuteras mest. Därför jobbar han hårt för att öka kundernas upplevda värde av deras varor för att skapa en konkurrensfördel. I Daniels fall har de löst balansen mellan kundens upplevda värde och priskonkurrens genom att låta sina säljare vara styrda av vissa ramar och innanför dessa ramar är säljarna fria att jobba med att öka kundens värde.

Sammanfattningsvis ansågs kundvärde vara en oumbärlig del i säljprocessen, men det fanns även andra faktorer som kan påverka balansen i hur mycket säljare ska ta jobba med att öka värdet för kunden. Dessa faktorer kan vara hur mycket resurser det säljande företaget har, vilken position kunden har i organisationen samt kundens egna preferenser om säljprocessen.

5.3.1 Business standardisation

Enligt Conny, Gustav och Hanna är mycket av aktiviteterna i säljprocessen standardiserade. Både Gustav och Hanna påpekar att genom använda liknande aktiviteter för kunderna, kan det underlätta försäljningen och spara resurser. Både Anita och Frank jobbar som säljchefer och de menar att deras position gör dem väldigt fria i sina säljprocesser vilket innebär att de inte är särskilt standardiserade. Däremot har deras säljare inte samma frihet och de har vissa uppgifter samt mål som ska uppfyllas. Frank påpekar att det inte är så lönsamt med att ge speciallösningar för enskild kund utan framhåller standardiserade processer för sina säljare.

Däremot har både Erik och Daniel en lite friare säljprocess och även deras säljare är ganska fria i sitt agerande. Erik påpekar att i deras företag finns det en plan och satta ramar som säljarna ska följa, men menar att säljarna får använda sig av olika taktiker för att uppnå dem. Daniel brukar säga till sina säljare “Gör affärer och är det någonting så rättar vi till det på vägen istället för att vänta”. Detta innebär att Daniels säljare är ganska fria inom vissa ramar. Även Bertil förklarar att han och hans säljare är väldigt fria i sina

aktiviteter, men han poängterar att med deras aktiviteter försöker de nå ut till flertalet kunder för att spara resurser.

Sammanfattningsvis är det av blandade åsikter kring hur säljare inom B2B-miljöer standardiserar sina säljprocesser. Några av respondenterna poängterar att standardiserade aktiviteter kan underlätta försäljningen samtidigt som det sparar resurser. Inom vissa företag har säljare ramar, regler eller mål där de får göra vad de vill så länge de agerar inom företagets direktiv.

5.3.2. Business fraternisation

Business fraternisation kan delas upp i internt och externt samarbete. När det kommer till internt samarbete verkar samtliga respondenter ha någon form av samarbete till andra avdelningar i företaget. Anita påpekar att det interna samarbetet kan vara ganska komplicerat eftersom det är många avdelningar och funktioner som ska interagera med varandra. Därför har de ett tydligt system för när och vem som ska involveras i säljprocessen. Något som identifierades hos flera respondenter var att säljfunktionen ofta har ett tätt samarbete med marknadsavdelningen. Erik jobbar som säljchef och har ett tätt samarbete med marknadsavdelningen, som i sin tur jobbar mycket med produktutvecklingen. Även Fredrik deltar till stor del i produktplaneringen och lägger upp kundplaner som han kontinuerligt presenterar för marknadsavdelningen. Dessutom håller han ett tätt samarbete med sina säljare och samordnar träffar för att få en bättre sammanhållning då säljarna jobbar separat i olika regioner.

I Hannas företag har de mycket samarbete mellan avdelningarna. När säljavdelningen har fått in ett önskemål från kund, kan de ha ett produktrådsmöte där de tar in medarbetare från olika delar av organisationen för att se om önskemålen kan mötas. Daniel förklarar att i deras företag är det tätt samarbete mellan avdelningarna. Marknads- och säljavdelningen jobbar mycket ihop för att hitta de behov som finns på marknaden, för att sedan stämma av med produktions- och logistikavdelningen att det är genomförbart. Samtidigt har de ekonomi- samt kvalitéfunktionen som jobbar för att stötta upp de andra avdelningarna.

Bertil jobbar mycket för att samordna de olika funktionerna i sitt företag. Eftersom han är VD för ett mindre företag har han bra koll på alla dess avdelningar och är duktig på att samordna samt hålla kontakten med säljaren. Även Conny som arbetar inom ett mindre företag beskriver att han är också involverad i de flesta aktiviteterna i företaget. Han förklarar att deras ledning och administrativa avdelning sitter i samma rum, vilket främjar till kontinuerlig interaktion mellan avdelningarna. Conny jobbar också med att förbättra relationen med säljkåren genom att bland annat låta dem diskutera idéer samt uppmuntra deras handlingar genom att exempelvis bjuda hem dem på middag. Detta skapar en möjlighet att förbättra samordning av avdelningarnas aktiviteter. Även Gustav jobbar inom ett litet företag med ett fåtal anställda, vilket gör att det blir mycket samarbete mellan avdelningarna. Däremot förklarar Gustav att försäljningen styr deras produktion, vilket innebär att säljavdelningen har en stor påverkan på de resterande avdelningarna.

Sammanfattningsvis har de flesta respondenter ett internt samarbete inom deras organisationer, framförallt mellan försäljning och marknadsavdelningen samt i vissa fall även forskning och utveckling samt produktion. Inom mindre företag verkar det vara ett naturligt samarbete mellan avdelningarna och i större företag verkar det vara mer organiserat hur det interna samarbetet ska fungera.

Vid externt samarbete verkar det variera mycket mellan respondenterna. Anita förklarar att samarbete med kunderna kan ske på olika plan i organisationen, samt att de arbetar tillsammans med kunderna mot gemensamma mål för att maximera värdet för både kund och dem själva. Hon berättar bland annat att de samarbetar med sina kunder för att förbättra logistiken mellan dem och att de arbetar för en bättre integrering mellan deras affärssystem. Bertil förklarar däremot att samarbete för dem sker i varje aktivitet mot kund. Han förklarar att samarbete är uppenbart mellan säljarna och kunderna, eftersom de båda har samma mål att sälja till slutkonsument. Dessutom förklarar han att de säljer till hela kundens organisation, inte bara till kundens centrala inköpare eller ägare. Genom att även ha ett samarbete med de personer som arbetar bakom disken, får de en bättre konkurrensfördel då dessa personer har direktkontakt med slutkunden. I Gustavs företag arbetar de inte så intensivt med aktiviteter som kan förbättra samarbetet ut till kund, men de kan låta kunderna delta i produktutveckling.

Conny berättar att han inte har mycket samarbete med sina kunder, eftersom inköparna sitter på en central position. De undviker allt som kan kopplas till mutor, vilket innebär att relationerna ut till dessa kunder blir mer av en affärsmässig sort. Conny förklarar att han har en god affärsmässig relation till dessa kunder, men han önskar att han hade ett bättre samarbete med dem. Även Daniel påpekar att arbetet för att minska mutor kan ha påverkat hur samarbete kan se ut idag med kunderna.

Frank påpekar att pålitlighet är en viktig del för ett samarbete med en kund och att bygga upp ett förtroende tar lång tid. I hans företag har de samarbeten med vissa större kunder vilket har inneburit att de får producera några av kundernas egna märkesvaror. Även i Hannas företag har de ett gott samarbete med sina kunder, detta har de genom att ta till sig av kunders efterfrågningar och att de kan producera kundens egna märkesvaror. Erik arbetar också med att producera några av kundens egna märkesvaror samt att producera varor enligt kundens behov. Han har även ett nära samarbete med både kunder på central nivå samt till distributören som är både mellanhand och fältsäljare ut till butikerna.

Sammanfattningsvis visar resultatet av denna studie att det externa samarbetet kan variera mycket mellan respondenterna. Externt samarbete för respondenterna kunde var att inkludera kunden i produktutveckling, producera kundernas egna märkesvaror samt förbättra systemintegration med kunden. Enligt vissa respondenter kan samarbete med kunden vara komplext och ske på olika nivåer i organisationen, respondenterna förklarar att om företag tar hänsyn till detta kan det innebära konkurrensfördelar. Genomgående visade resultatet att samarbete är bra för båda parter, eftersom de har samma slutkonsument. Däremot poängterade några respondenter att samarbete till en kund på en central nivå som drivs hårt av affärsetik, vilket kan kräva ett affärsmässig relation vilket kan hämma ett samarbete.

5.3.3 Personalisation

I frågan *Hur personlig brukar du vara med inköparna i det köpande företaget?* svarade samtliga respondenter att de brukar vara personliga. Bertil svarade att: “Det tror jag är ganska viktigt att vara personlig och lättsam för det är så du kan bygga en relation”. Anita, Conny och Hanna påpekade att det är viktigt för säljare att vara personlig samtidigt som denne är professionell. Nästan alla respondenter tog även upp att det beror mycket på personen man möter hur personlig de är. Hanna förklarade det som att man får vara lite som en psykolog. Gustav berättar att han kan försöka minnas saker om kunden för att

göra samtalet lite mer personligt och att vara personlig är inget minus, men det beror hur mycket tid han har att lägga ned på samtalet.

Sammanfattningsvis ansåg samtliga respondenter att det är viktigt att kunna vara personlig med inköparen. Däremot identifierades ett behov av en viss balans av denna kategori då det framkom att många respondenter reagerade med att säga att de måste samtidigt vara professionell. Respondenterna ville inte uppfattas som icke professionella samtidigt som den generella åsikten var att en viss personlighet i relationen kan underlätta försäljningen. Graden av personlighet i relationen verkar även det bero på vilken person säljaren möter. Det kan bero på vilken personlighet inköparen har samt vilken position denna har i den köpande organisationen.

5.3.4 Probationary business rationalisation

När det kommer till risker var respondenterna eniga om att livsmedelsbranschen inte är särskilt riskfylld. Anita kan inte ge några exempel på förhandlingar som var riskfylld. Bertil förklarar att eftersom de hanterar små ordrar på varje kund, har riskerna blivit utspridda. Conny gav ett exempel på att en risk kan vara när ett företag gör en investering för att kunna leverera till en ny kund. Detta påpekar även Hanna som förklarar att en ny affär eller samarbete med en egen märkesvara kan vara en risk. Både Daniel och Gustav påpekar att en risk kan vara skiftande priser på varorna. Erik påpekar att en risk kan vara när de går in på nya marknader medan Gustav förklarar att en risk kan vara att de köpt in varor som inte säljer. Något som är gemensamt för risker som har räknats upp, var att flertalet respondenter ansåg dem inte vara av någon allvarlig karaktär. Dessutom var Frank, Erik och Hanna är eniga om att risker egentligen handlar mer om stora möjligheter.

Detta tyder på att inom livsmedelsbranschen förekommer det inte många allvarliga riskfyllda situationer för säljarna. De flesta av respondenterna gjorde affärer med samma fyra stora grossister, vilket innebär att de inte behöver hantera risken av att inträda på en ny marknad. När det väl uppstod en riskfylld situation hävdar ett flertal respondenterna att de ser risker mer som en möjlighet för företaget.

Något som verkar vara gemensamt för respondenterna var att de alla arbetar med att skapa nytta och värde för kunden, samtidigt som de måste tänka på kostnaderna. Anita förklarar att de har attesträtt på olika nivåer inom organisationen. Bertil förklarar att kostnaderna ibland överväger kundvärdet, speciellt inom livsmedelsbranschen då det är dyrt att köpa nya eller anpassa maskiner efter kundernas behov. Däremot lyfter att de flesta kunder har förståelse för detta och därför får de lösa problemet på bästa sätt. Bertil ger även ett till exempel att han gärna skulle åka ut till alla handlarträffar i regionen, men eftersom de är ett mindre företag med begränsade resurser måste han prioritera sina möten med kunderna. I Connys företag har de hanterat kostnaderna genom att hans säljare får färdiga rabattpaket och kampanjer samt om de vill ta egna initiativ måste de få stöd uppifrån. Även Daniel påpekar att säljarna har bestämda ramar för hur de mycket får göra. Detta eftersom många aktiviteter kan vara mycket kostsamma, exempelvis demonstrationer i butik.

Däremot berättar Fredrik att hans säljare är ganska fria och att alla måste få göra fel någon gång. Men han förklarar att säljarna inte får ändra på större delar som exempelvis transporterna, eftersom detta är väldigt kostsamt. Både Erik och Gustav tycker det är viktigt att skapa värde för kund samtidigt som de måste ta hänsyn till budget. Till exempel att få med så många kunder som möjligt på samma kampanj för att spara resurser. Någon

som sticker ut i denna fråga är Hanna. Hon förklarar att i slutändan handlar det alltid om volymer och kronor för att det ska vara en gynnsam affär för båda parter. Hanna berättar att många kunder skulle svara att det är viktigare med värde, men priset är "a och o". Hon menar att det är extra viktigt i livsmedelsbranschen att ha koll på kostnader och priser. Detta eftersom det ska finnas kvar något som går tillbaka till bonden, annars skulle det inte finnas kvar någon egen produktion i Sverige.

Sammanfattningsvis tyder detta på att hanteringen av kostnaden är av större betydelse än riskhanteringen inom livsmedelsbranschen. Även om samtliga respondenter påpekar att kundvärdet är mycket viktigt, kan kostnaden inte ignoreras. Det måste finnas en balans mellan värdeskapande och kostnader. För att lösa detta har vissa säljchefer gett sina säljare ramar för vad de kan erbjuda kunden. På så sätt kan säljare anpassa erbjudandet till kunden utan att kostnaderna överdrivs.

5.4 Evolved selling process

När det kommer till att möta kundernas behov inom livsmedelsbranschen verkar det vara en stor variation bland respondenterna. Anita förklarar att "Inom ramarna får man springa" och ger sina säljare frihet så att de känner att de kan möta kundens behov. Daniel påpekar att det är säljarna som känner kunden och sin marknad. Eftersom han inte kan vara med överallt, har han gett sina säljare frihet under ansvar. Fredrik, Bertil och Hanna förklarar att deras kunder har olika behov och det är därför viktigt att lyssna på kunden för att hitta behoven och anpassa aktiviteterna. Fredrik ger exempel på olika kunder som caféer, bagerier, skolkök, lunchrestauranger och kvällsrestauranger och förklarar att ett standardiserat angreppssätt inte passar alla kunder.

Gustav påpekar att det kan vara variationer mellan säljprocessen mellan kust och inland samt om det är frågan om större eller mindre butiker. Även Erik menar att säljprocessen kan variera mellan kunderna. Conny förklarar att hans säljare har ramar som de rör sig inom och att de ibland kan komma med idéer. Sammanfattningsvis verkar respondenterna gått ifrån den sekventiella säljprocessen och ser ett behov av att anpassa aktiviteterna till situation och kund. Det viktigaste är inte att ett visst antal aktiviteter blir genomförda, utan att det är rätt aktiviteter.

5.4.1 Customer retention and deletion

I Anitas företag försöker de fånga upp alla kunder, men hur mycket resurser de lägger ut på kunderna beror på vissa faktorer. Några av dessa faktorer är det geografiska läget samt transporterna till kunden. Detta har inneburit att deras fältsäljare försöker besöka flertalet butiker på samma vägsträcka för att minska bilkörning samt sköter om de mindre butikerna över telefonen. Även i Bertils företag prioriterar de kunder beroende på det geografiska läget. Detta görs genom att de fokuserar på kunder som finns i deras region eftersom de vill kunna besöka dem minst en gång per månad för att inte tappa hyllplatsen hos dem. Bertil förklarar också att det skulle kräva för mycket resurser att försöka nå ut till en större marknad och därför vill de hellre satsa på mer närliggande kunder i som de kan bygga en relation till. I Connys företag arbetar de för att få ut deras produkter till alla hushåll i Sverige genom att finnas på alla kanaler inom dagligvaruhandel, food service och vissa delikatessbutiker. Eftersom varorna redan finns på alla kanaler, jobbar Conny istället med att bearbeta befintliga kunder att börja ta in eller öka intaget av deras varor i butikerna. Dock påpekar Conny att de arbetar för att exportera deras produkter i liknande butiker i andra länder som har liknande position på marknaden som i Sverige.

Inom Eriks företag försöker de också göra affärer så att de når ut till alla konsumenter. Detta gör de genom att sälja varor till de fyra stora livsmedelsgrossisterna Ica, Coop, Bergendahls och Axfood samt även genom deras distributör till några mindre aktörer på marknaden. Erik poängterar betydelsen av realism och förklarar deras val att satsa på kunder genom hela Norden på grund av logistiken och produkternas hållbarhetsdatum. Han gav ett exempel på att det inte fungerar att transportera deras varor till andra sidan jorden, utan att kvaliteten blir alltför påverkad. Frank förklarar att i hans företag prioriterar de stora kunder samt restauranger med stort anseende. Även i Gustavs företag prioriterar de större kunder eftersom de innebär en större försäljning, däremot påpekar han de har många kunder som söker sig till dem och de säljer till alla som visar sig vara potentiella betalare.

I Gustavs företag använder de inte sig av KAM då de är ett litet företag, men de har kunder som de lägger ner extra mycket tid och resurser på, vilka kan kontaktas mellan 4-5 gånger per dag. Även om 5 % av kunderna består av nyckelkunder, genererar de mest inkomst. Även Bertil förklarar att de inte direkt har någon key account manager, men i hans arbetsroll som VD och försäljningsansvarig är han den närmaste motsvarigheten till det. I hans företag består 1-2 % av deras totala kundantal av deras nyckelkunder. Connys företag har en försäljningschef som sköter key accounts. 90 % av kunderna består av nyckelkunder, resterande är små delikatessbutiker samt lokala restauranger. Även Daniel som är försäljningschef har en inbakad roll som key account manager. Erik har själv ingen key account manager i deras företag, men försäljningschefen sköter en del av dessa funktioner. Deras distributör har dock en key account manager och 95 % av Eriks kunder inom dagligvaruhandeln består av dessa kunder. Frank arbetar som key account manager mot de centrala grossisterna inom restaurang och storkök, 50 % av deras kunder består av dessa nyckelkunder. Som key account manager sätter Frank upp kundplaner, bokar aktiviteter, visa hur utvecklingen pågår och ser efter vad som händer på marknaden. Han besöker sina nyckelkunder mellan 4-5 gånger per år. Även Hanna arbetar som key account manager, där hon och hennes fyra kollegor är uppdelade mellan olika kunder. Hanna beskriver att 95 % av deras kunder består av dessa nyckelkunder.

Sammanfattningsvis visar resultatet av denna studie att de flesta respondenter försöker fånga upp så många kunder som de kan. När resurserna inte räcker till har vissa respondenter har valt att använda sig av grossister för på så sätt få möjligheten att nå ut till en större marknad. Däremot finns några begränsningar för vissa respondenter som har tagit hänsyn till faktorer som geografi och logistik. Samtliga respondenter använder någon sort av KAM, även om de inte uttryckligen använder begreppet KAM. Detta gör de genom att de har vissa kunder de prioriterar och lägger ner både tid och pengar på. Vissa respondenter som tillhörde större företag hade en position som key account manager medan resterande hade bakat in den tillsammans med någon annan position i organisationen. Andelen av dessa nyckelkunder av det totala antalet kunder varierade mellan 1 till 95 %.

5.4.2 Database and knowledge management

Samtliga respondenter har ett affärssystem som innehåller information om kunder, men om företaget har ett specifikt system för försäljning eller CRM varierar mellan respondenterna. Conny använder sig endast av deras affärssystem när de hanterar kundinformationen, eftersom de har få kunder som de kan hantera via mailkontakt. I Eriks företag har de externa säljare med sitt eget säljsystem som inte är integrerat med företagets, utan informationen blir tilldelat mellan parterna. Bertil och Gustav använder

sig främst av sitt affärssystem för att hantera kundinformationen, men de har även ett mindre separat CRM-system som fältsäljare använder sig främst utav. Gustav har ett system i form av en ringlista i pappersform som innehåller information om kontaktpersoner hos olika kunder.

De resterande fyra respondenter använder sig av någon form av separat system för att hantera kundinformationen. Anitas företag har ett säljstödsystem för deras säljare som innehåller information om kontaktpersoner per avdelning medan Daniel har ett försäljningssystem där säljarna får tillgång till väsentlig information om kunder. Även Frank har ett säljstödsystem där det finns information om kunderna och försäljningsstatistik, denna information kan även användas av flera avdelningar. I Hannas företag har de ett dotterbolag som sköter försäljningen och information integreras till resterande affärssystem med någon dags mellanrum. Hanna har ett affärssystem med kundinformation som andra avdelningar i företaget kan få tillgång till.

För att sammanfatta detta avsnitt hade de flesta respondenter ett affärssystem där det finns information om kunder som är integrerat med resten av organisationen. Några av respondenterna hade även ytterligare ett specifikt system för att hantera kundinformation. Några respondenter som tillhörde mindre företag använde sig av det som fanns i affärssystemet eller en mindre variant av ett separat kundsystem för att underlätta deras försäljning. Medan större företag tenderar att ha CRM-system eller större separat kundsystem.

5.4.3 Nurturing the relationship

Samtliga respondenter svarade att det är viktigt att ha en god relation till sina kunder, men hanteringen av relationerna varierade mellan dem. För Anita handlar en god relation mycket om att visa förtroende för sina kunder. Hon påpekar att relationer kan ske på olika nivåer i organisationen och därför kan relationen variera i sitt utseende. Hon beskriver hur hennes säljare har i huvudsak kontakt med avdelningsansvariga i butikerna medan hon själv som försäljningschef har mycket kontakt med butikschefen eller butiksägaren. Anita förklarar att hon jobbar med att bygga relationer till vissa kunder genom att kontakta dem en eller ett par gånger per år. Under denna kontakt kan de diskutera det kommande året, butikens specifika behov och vad som är viktigt för just den kunden.

Även Frank lyfter betydelsen av pålitlighet för en god kundrelation. Han menar att det kan vara från att leverera varor vid rätt tid och plats till att snabbt hitta lösningar för kunden. Att visa förtroende tar även Daniel upp. Han förklarar att en god relation handlar om att uppföra sig korrekt och pålitligt inför kunderna, fast han påpekar också att det tar tid att bygga upp en sådan relation. Hans säljare jobbar med relationerna på butiksnivå medan han själv jobbar på högre nivåer i organisationen. Daniel påpekar att det är mycket viktigt med en god relation eftersom det innebär en konkurrensfördel för företaget. Han menar att han vill att kunderna ska kontakta dem först när de får en idé eller ett behov uppstår och detta kan uppnås genom en god relation. Denna syn har även Hanna som önskar att deras kunder ska kontakta dem först när de planerar någon kampanj eller event. Hon jobbar hårt med relationen till kunderna och hon menar att det är det lilla extra som gör att det blir en bra relation till kunderna. För Hanna är det mycket viktigt att en säljare visar sig engagerad och professionell i sitt agerande. Det handlar även om att kunna vara flexibel för kundernas önskemål, att hålla dem informerade samt göra ett bra jobb i rätt tid.

För Bertil är en god relation till kund en viktig del i deras försäljning och för honom handlar det om att vara aktiv i kundens butiker samt jobba för att ha någon slags relation med alla hos det köpande företaget och inte bara med inköparna. Han menar att det kan vara bra att föra minnesanteckningar om kunden som kan användas vid nästa kontakt. Bertil påpekar också att en god relation underlättar exponeringen av deras varor för kunderna. Han har en fältsäljare som åker runt till olika butiker för att jobba på relationen ut till kund och för att sälja in deras varor. Även Gustav jobbar mycket med att knyta relationer med kunderna. Liksom Bertil, jobbar Gustav med att skapa relationer till alla kunder. Genom att erbjuda antingen styckpris eller paketpris, har Gustav möjlighet att sälja till både stora och små butiker med varierande efterfrågan. Oavsett om kunden är stor eller liten, jobbar Gustav med att erbjuda kampanjer, smakprover eller ge någonting extra för kunder som handlar mycket. Han och hans säljare ringer ofta till sina kunder för att stämma av läget och han kan även erbjuda större kunder att komma på studiebesök hos dem för att stärka relationen. Gustav drivs en tillfredsställande känsla av att få sina kunder att bli nöjda. Även Gustav har en fältsäljare som besöker befintliga kunder för att jobba på relationen.

Erik har en god relation till sina kunder då han är involverad i olika aktiviteter och agerar som specialist. Conny påpekar däremot att det kan vara svårt att bygga en relation till större kunder på central nivå. Dessa kunder jobbar mycket med att vara affärsetiska, vilket innebär att de undviker vissa relationsskapande aktiviteter. Detta för att kunderna vill minska risken för misstanke om mutor. Därför blir denna typ av relation väldigt affärsmässig och det kan skapa svårigheter för säljare att vårda relationen. Detta har även orsakat att fältsäljare på butiksnivå följer liknande principer, fast de har något lättare att bygga en relation till kunderna än vad det har centralt. Conny lyfter även att det är viktigt att fältsäljare visar sig i butikerna för att bygga relationer, men han berättar att säljarna har stött på nya svårigheter. Butikernas inköpare får allt mindre tid för dem, vilket kan orsaka att säljare riskerar att tappa kreativiteten kring varorna och det ekonomiska mervärdet som kommer med en personlig försäljning.

Sammanfattningsvis visar resultatet av denna studie att samtliga respondenter anser att det är viktigt att ha en god relation till sina kunder. Däremot framkommer det att relationen kan variera beroende på vilken nivå i organisationen som relationen är. Fältsäljare jobbar mycket med relationen ut till butikerna medan säljcheferna jobbar med butikschefer eller butiksägare. Däremot påpekar en respondent att relationen till kunderna på en central nivå är svår då den är väldigt affärsmässig eftersom inköparna på denna nivå är mycket noga med affärsetik. Samtidigt har relationen ut till butikerna blivit svårare att upprätthålla, då personalen i den köpande butiken får allt mindre tid för att möta säljare. Genomgående under studien påpekar respondenterna att för att bygga en relation gäller det för säljarna att bygga ett förtroende hos kunden genom att vara aktiv och närvarande.

5.4.4 Problem solving

Gemensamt för nästan alla respondenter är att de jobbar med att anpassa sin försäljning till kunden. Anita förklarar att alla butiker har olika behov och att hennes säljare är duktiga på att känna av dessa och kundanpassa deras erbjudande. Bertil är inne på samma spår och menar att det är viktigt att vara ute i butik och fånga upp vad det är som behövs. Det kan vara att bygga om en avdelning eller anordna demonstrationer. Daniel ger sina säljare frihet att själva bestämma vilka säljaktiviteter de ska genomföra, eftersom han anser att det är säljarna som känner sin marknad. Fredrik jobbar mycket med att anpassa sin

försäljning till olika kundgrupper och lyssnar på sina säljare för att ta del av deras expertis om kunderna.

Eriks kunder har många olika behov, vissa vill ha lågprisartiklar medan andra vill ha egna märkesvaror. Gustav jobbar med olika kampanjer för olika typer av butiker. Han påpekar att om en butik vill att de ska hända något i butiken kan de exempelvis genomföra en demo. Gustav förklarar även att de får anpassa deras presentation av olika produkter och ger ett exempel för laxfärsen som de producerar. I en stadsbutik säljs det in som pastalax medan i en glesortsbutik presenteras det som en perfekt produkt till Muurikkan. Hanna tycker flexibilitet mot kundens behov är jätteviktigt. Om en kund har ett specifikt behov diskuterar hon det internt inom företaget och hoppas att det går att plocka fram de resurser som krävs för att kunna uppfylla kundens behov. Till skillnad från majoriteten menar Conny att det är svårt resursmässigt att personalisera erbjudandet och gör det inte så ofta.

Sammanfattningsvis jobbar nästan alla respondenter med att anpassa sin försäljning efter kunden. Säljarna jobbar med detta på lite olika sätt, men gemensamt är att de har kunden i fokus och de tar till vara på dennes åsikter och önskemål. Något som kommit upp under studiens gång är att ibland kan säljarna istället för att anpassa sig efter varje kund, kan de använda sig av kundgrupper som de anpassar sin försäljning efter. Detta för att spara in resurser samtidigt som de kan möta kundens behov.

I frågan om snabbhet var en viktig konkurrensfördel var det endast Anita och Hanna som helt höll med om det. Hanna förklarar att det inte bara är för säljaren som det är viktigt, utan även i produktutvecklingen. Hon menar att vara först på marknaden med en produkt är en viktigt fördel. Daniel förklarar att hans företag inte kan konkurrera som marknadsledare, men att de är en snabb efterföljare. Han påpekar dock att det finns viktigare konkurrensfördelar än snabbhet. Detta håller även Erik, Bertil, Frank och Gustav med om och ger pålitlighet och kvalitet som exempel på viktiga konkurrensfördelar.

Bertil förklarar att han tror många överskattar snabbhet och försöker ersätta det med god planering istället. Frank påpekar att snabbhet är inte så stor konkurrensfördel som man skulle kunna tro och säger: “Våra kunder har egentligen bara ett krav på oss. De vill ha rätt varor, i rätt tid, till rätt plats, that’s it!”. Bertil, Conny, Frank och Gustav är eniga om att snabbhet inte var en viktig konkurrensfördel. Conny förklarar att de påverkas mindre av konkurrens om snabbhet, dock lyfter han fram att snabbhet i återkoppling är mycket viktig, vilket Daniel och Hanna håller med om.

Snabbheten verkar inte vara det viktigaste i respondenternas säljprocess. En viss snabbhet i återkoppling har identifierats som fördelaktig, men i överlag finns det andra faktorer som anses vara viktigare. Bland annat verkar det vara viktigare att säljarna planerar sin försäljning och anses pålitliga av kunden.

När det kommer till att involvera kunden i säljprocessen och hjälpa kunden med implementering av varor i deras verksamhet gav respondenterna många olika exempel. Bertil förklarar att det är viktigt att utbilda kunden om produkten, särskilt personalen bakom disken eftersom de ska kunna rekommendera varor och hjälpa kunden med smaker och vad som passar till. Anita, Gustav och Conny håller med om detta. Gustav förklarar att de haft kunder på besök som har fått prova på att delta i olika delar i produktionen. Conny berättar att de brukar försöka hitta aktiviteter där han kan visa vad som gör att

deras produkt utmärker sig från andra, exempelvis kan han ha lunchbjudningar med kunder. Även Daniel har anordnat köksutbildning för sina kunder och menar att det finns ett stort behov utav det. Hanna lyfter en annan typ av utbildning där de brukar presentera olika marknadsundersökningar för kunden, detta kostar mycket pengar och därför är det uppskattat med en utbildning om hur marknaden ser ut.

Att involvera kunden i säljprocessen är något Anita brukar göra. Hon påpekar att kritiska kunder kan vara mycket värdefulla och de hjälpa till med förslag på förbättringar. Anita ger ett exempel på en sådan situation och berättar att kunden tyckte det var de bästa de någonsin gjort. Ett annat exempel på involvering av kunden i Anitas företag är att de tagit hjälp med utformning av varuförpackning för den ska vara enkel att ställa ut i butik. Även Frank kan involvera kunder i utformning av förpackning och storlek. Att samarbeta med kunden när det kommer till utformning av hyllan jobbar Bertil, Hanna och Erik med. Bertil förklarar att det även kan röra sig om skyltar eller hålla en demonstration i butiken. Hanna berättar att de har involverat kunden i ett så kallat kategoriprojekt där de försökte komma på hur det ska se ut i hyllan, vad som är lättast för kunden och hur det stämmer överens med flödet i butiken. Hanna berättar att det är kunden har bäst koll på marknaden, därför är det mycket viktigt att lyssna på denne och fråga om deras åsikter.

Både Hanna och Erik förklarar att egna märkesvaror är ett bra exempel på när de involverar kunden. Även Gustav brukar involvera kunden och kan fråga om de har några önskemål om nya artiklar. Kunder kan exempelvis få en testproduktion av en vara för att se om den säljer bra. Daniel berättar om en situation där han involverade en kund i lanseringen av ett nytt koncept där kunden fick vara med och utveckla samt komma med idéer. Han tycker det är viktigt att ha kunden med sig och förklarar att det blir som en "gisslantagning" som gör att kunden är med hela vägen och inte backar när det gäller. Även Erik är inne på idéen om att ha kunden med sig och säger att det viktigaste i säljprocessen är att kunden är med på deras tankar och idéer. Han tycker det är viktigt att de har gemensamma tankar och att de tittar tillsammans med kunden på varukategorin och kommer fram till hur de ska växa. Erik påpekar också att: "Vi kan ju ha en plan medan kunden kanske ser något annat framför sig". Det innebär att det är viktigt att de är överens från början och involverar kunden i ett tidigt skede.

Sammanfattningsvis verkar implementering och utbildning vara tjänster som erbjuds för kunderna genom säljprocessen. Samtliga respondenter verkar tycka det är viktigt att involvera kunderna och ta till vara på deras idéer. Involveringen av kunderna sker dock inte endast under säljprocessen, utan involveringen kan börja redan i produktutvecklingsfasen.

5.4.5 Adding value/satisfying needs

Samtliga respondenter tycker det är viktigt att skapa ett värde för kunden. Anita, Bertil, Daniel, Frank och Hanna jobbar mycket för att identifiera eller skapa behov hos kunden. Hanna förklarar att det är viktigt att vara lyhörd och flexibel. Daniel påpekar att det viktigaste i säljprocessen är att skapa ett behov och vara lyhörd för vad kunden vill ha. Både Daniel och Bertil lyfter fram vikten av att ge kunden verktyg att sälja produkterna vidare. Bertil förklarar att: "Det inte räcker att du säljer in varan till butik, det är ju helt värdelöst /.../ utan det handlar om att få det ut ur butiken". Frank och Erik påpekar också att det handlar inte bara om att skapa värde, utan också att presentera värdet för kunden och få denna att inse det. Erik förklarar att det viktigaste är att kunden är med på deras tankar och idéer.

Respondenterna ger många olika exempel på hur de skapar värde för kunden. Det kan vara kampanjer, demonstrationer, hjälp med att plocka i hyllan, smakprover eller recept. Frank ger ett exempel där de skapat värde för kund i ålderdomsvården, där de kom på att portionskoppar med yoghurt och honung skulle bli ett perfekt mellanmål för äldre eftersom de behöver mycket fett. Hanna förklarar att värdeskapande inte behöver innebära någon revolutionerande förändring utan det kan bara vara att anpassa förpackningsstorlekar. Daniel berättar att han brukar bjuda in kunder på lunch, där han bjuder på maträtter som innehåller deras produkter. Under denna lunch kan han ge kunderna information om vilka av Daniels varor de kan sälja till vilket segment.

Även Gustav jobbar mycket med värdeskapande. Han erbjuder kunder korta ledtider och att de får köpa exakt den mängd de behöver just för tillfället, vilket är en bra service eftersom Gustav menar att det är en volatil marknad. Dessutom om en kund köpt för mycket av någon av deras varor, kan han hjälpa dem genom att erbjuda dem rabatt så de kan sänka priset eller ge bort varorna som smakprov. Han berättar att det finns fall där de har köpt tillbaka varorna och omplacerat dem i andra butiker.

Sammanfattningsvis ses värdeskapande som en essentiell del i säljprocessen eftersom utan detta värde skulle företag ha svårt att stå sig i konkurrensen. Respondenterna jobbar med att skapa eller identifiera behov samt att vara lyhörd mot kunden. Dessutom påpekar några av respondenterna att värdet måste även presenteras för kunden. Säljarna visar på kreativitet i skapandet av värdet och alla har ofta olika idéer för olika kunder.

5.4.6 Customer relationship maintenance

Anita berättar att de behöver bli bättre på uppföljning. Hon berättar att mindre butiker får inte lika mycket uppföljning som en stor butik. Anita förklarar även att uppföljningen sker på olika nivåer i organisationen. Säljarna följer upp de aktiviteter och kampanjer som de har gjort tillsammans med kunder i butik och utvärderar hur det gick och hur de sålde. Säljchefen Anita sköter uppföljningen på butiksnivå, vilket hon gör kvartalsvis under året. Under dessa uppföljningsmöten tittar hon på hur försäljningen har sett ut och om det finns några åtgärder de kan göra för att bli bättre. Bertil lägger stor vikt vid uppföljning och han förklarar att de måste kunna ta ansvar för det som sålts in hos kunderna. Han påpekar också att det är ofta där det felar och menar att säljare måste ha kontinuitet i affärerna. Conny jobbar med kontinuerlig uppföljning av hur de sålt och diskuterar detta med kunden. Om någon vara har sålt dåligt diskuterar han detta med kunden om hur de ska bli bättre. De gör även uppföljning av kampanjer och skulle en kampanj vara framgångsrik visar han detta för kunderna och föreslår de använder den igen.

I Daniels företag har de ett system som kan visa hur försäljningen hos en kund ligger till. Detta visar de för kunden varje gång de är ute hos dem med jämna mellanrum. Frank jobbar mycket med volymuppföljning. Han kollar bland annat hur går det för kunden och hur mycket kunden har handlat hos dem. Om det skulle finnas en situation där en kund har slutat handla från dem, kontaktar han dem för att undersöka orsaken till detta. Erik berättar att han alltid gör en försäljningsuppföljning. Han är noga med att kolla upp efter en nylansering hur ser det ut och om målen nåddes. Gustav gör alltid uppföljning efter en större säljperiod där han stämmer av med alla kunder och gör noteringar för nästa år. Han ringer även sina kunder nästan dagligen för en försäljningsuppföljning samt att höra efter om de behöver mer påfyllning av varor. Hanna gör uppföljning på försäljning och kampanjer, vad resultatet blir i kronor och volym. Hon förklarar att de även har enkäter

där kunderna får fylla deras upplever av deras dagligvaruleverantörer, samt enkäter som de själva fyller i om hur de upplever kunden.

För att sammanfatta avsnittet använder sig samtliga respondenter sig av försäljningsuppföljning för att följa upp statistiken. Vissa av respondenterna följer den regelbundet för alla deras kunder medan andra gör det för deras större kunder. Det gemensamma målet för uppföljning är att säkerhetsställa att kunden är nöjd eller om det finns något som de kan förbättra. Några av respondenterna förklarade att de hade ytterligare ett utvärderingssystem där kunderna får besvara en enkätundersökning hur nöjda de är med säljarna.

5.5 Övrigt

Under intervjuernas gång identifierades ytterligare aspekter av försäljning hos de producerande livsmedelsföretagen som inte är inkluderade i Den moderna säljprocessen (figur 10). Dessa kommer att presenteras i denna del.

5.5.1 Härledd efterfrågan

Bertil förklarar att det inte räcker med att fokusera på kunderna, utan det måste också finnas ett tänk som sträcker sig till konsumenterna. Han menar att ansvaret inte slutar i butiken utan att det handlar om att få det i nästa steg ut till konsument. Anita förklarar att det blir viktigt att synka alla företagets aktiviteter. Hon ger ett exempel på hur marknadsföringen till konsumenten styr hur de tar ut varorna till butik och hur butikerna ska sälja dessa till konsumenten. Conny förklarar att det är flera olika steg i säljprocessen, först ska varorna säljas in till butikskedjorna centralt. Sedan blir det minst lika stort jobb att sälja in i butikerna och han poängterar att i slutändan ska ju konsumenterna köpa produkterna. Conny förklarar att det handlar om att bygga ett varumärke och skapa en efterfrågan.

Frank förklarar att de brukar hjälpa restauranger med att sälja produkten vidare genom att hjälpa dem utforma recept som innehåller de varor som han försöker sälja. Hanna berättar att när de ska sälja in en vara till en kund lägger de ofta fram försäljningsargument som de kan använda. Det kan vara att visa hur behovet ser ut på marknaden och vad produkten tillför konsumenten. Hanna förklarar att det inte går att bara lansera produkten och hoppas på att det ska gå bra, utan det krävs ett framtidstänk. Erik lyfter även att konsumenten idag är väldigt pålästa och ganska bestämda i sina åsikter och därför gäller det att ha bra dialog med konsumenterna om vad de vill ha. Även Daniel förklarar vikten av att vara lyhörd om slutkonsumentens önskemål. Gustav däremot lägger någon inte stor vikt på detta under intervjun för denna studie, men han jobbar mycket med prognoser och idéer som konsumenten kan uppskatta.

Det finns alltså ett tänk hos respondenterna som sträcker sig ända till slutkunden. Många aktiviteter fokuserar på att underlätta för kunden att sälja varorna vidare till konsumenten. Det är även fördelaktigt att vara lyhörd för konsumenters åsikter. Dessutom blir det viktig att stämma av med andra delar av organisationen, eftersom exempelvis kampanjer mot konsumenter måste vara samordnade med kampanjer mot butikerna.

5.5.2 Planering

Planering är en stor del av säljprocessen för många av respondenterna. Anita berättar att säljprocessen startar långt innan de besöker kunder och att det är mycket som ska synkas. Bertil lyfter även han detta och förklarar att de försöker ersätta snabbhet med god

planering istället. Han menar att det är långa processer som innehåller planering av aktiviteter, skyltning, var de ska finnas och mycket mer. Conny förklarar att det är han och försäljningschefen som planerar kampanjer för att sedan förmedla dessa till produktion för produktionsplanering, vilket innebär att säljprocessen börjar innan produktionen involveras. Frank förklarar att säljprocessen planeras långt i förväg, det är samordning av aktiviteter, marknadsföring och annonsering hos grossister. Frank brukar lägga en kundplan ett år i förväg som han tidigt presenterar för marknadsavdelningen.

Hanna skapar en årsplan för sina kunder med aktiviteter, målsättningar och volymer. Eriks säljprocess börjar också med att han lägger upp en plan för nästkommande år där han budgeterar och planerar hur de ska jobba med nyheter, kampanjer och olika artiklar. Daniel förklarar att det är marknads- och säljavdelningen som tillsammans börjar med planeringen, för att sedan involvera produktionsavdelningen och stämma av vad som är möjligt att genomföra. Därefter ska olika andra funktioner som ekonomi- och kvalitetsfunktionen involveras. Gustav verkar inte planera just säljaktiviteter i förväg utan jobbar mycket med försäljningsstatistik och försöker anpassa produktionen efter det. Sedan om det blir för mycket eller för lite av något försöker han styra det med hjälp av försäljningen.

Planering kan antas vara en viktig del för respondenterna i deras arbete. Det är mycket som ska synkroniseras och många avdelningar som ska samarbeta. Själva försäljningen tar alltså mycket tid att planera och förutom det ska säljaren vara med och påverka planeringen i andra delar av organisationen. Även kunderna kan involveras i planeringen, vilket gör att denna del behöver ta tid.

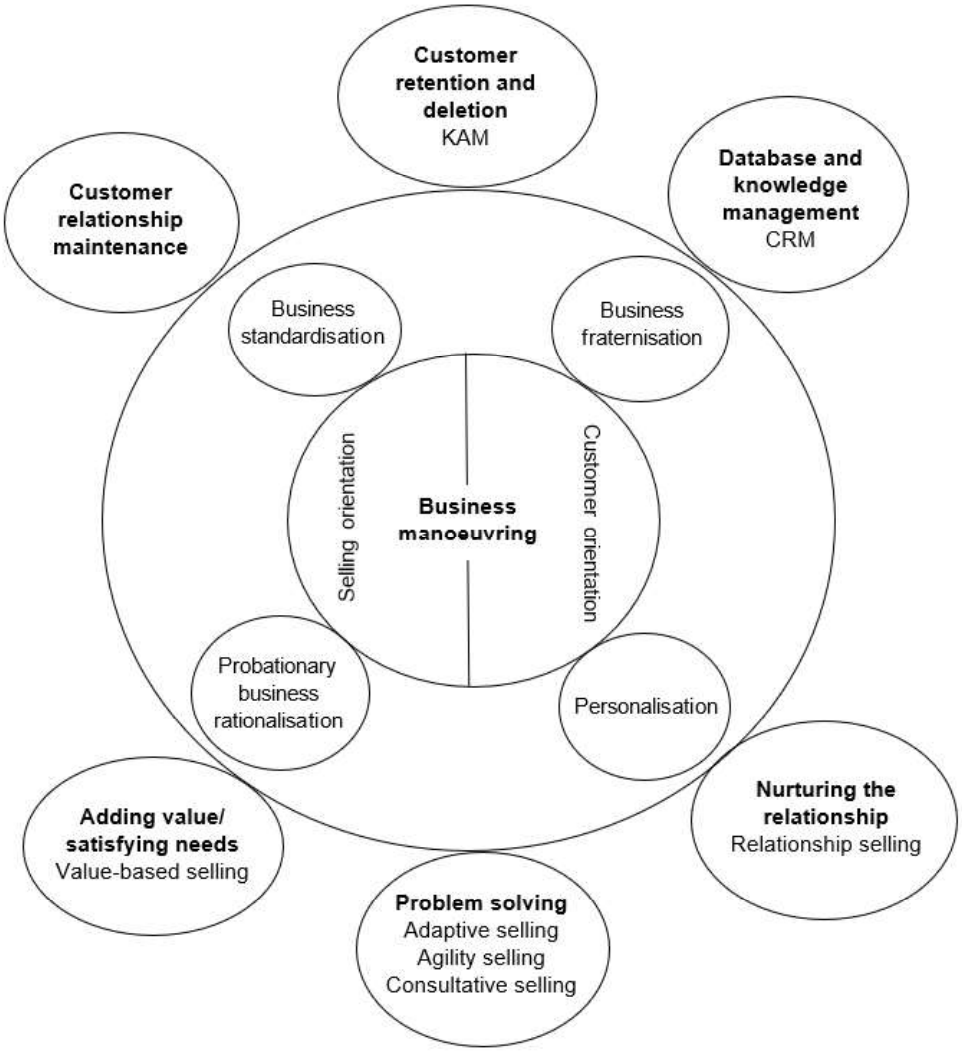
[Intentionally left blank]

6. Analys och diskussion

I det kommande kapitlet kommer det insamlade materialet att analyseras för att undersöka betydelsefulla aktiviteter i den moderna säljprocessen. För att få en djupare förståelse inom ämnet, har det insamlade materialet blivit ihopkopplad med den teoretiska referensramen. Strukturen på detta avsnitt kommer att följa modellen för Den moderna säljprocessen (figur 10) som presenterades i slutet av den teoretiska referensramen. Dessutom kommer ytterligare aktiviteter att presenteras, som visade sig under intervjuerna vara relevanta för att besvara studiens syfte.

6.1 Modell för den moderna säljprocessen

För att strukturera analysavsnittet och skapa en förståelse över betydelsefulla aktiviteter för B2B-säljprocessen, visas nedan modellen för säljprocessen som konceptualiseras i den teoretiska referensramen. Dock bör det poängteras att de ytterligare aktiviteter som visades vara betydelsefulla under empirin har inte inkluderats i denna modell utan kommer att läggas in i en reviderad modell och presenteras i nästa avsnitt.



Figur 11. Den moderna säljprocessen.
Skapad av författarna.

6.2 Business manoeuvring

B2B-säljprocessen innefattar en komplexitet och dynamik (Åge, 2011, s.1577; Borg och Young, 2014, s. 543-545). Detta fångas av respondenternas svar eftersom de jobbar med att anpassa försäljningen mot kunden samtidigt som de behöver tänka på vilka resurser de kan lägga ner på varje kund. Åge (2011, s. 1579) förklarar hur säljprocessen kan variera beroende på situation och kund. Variationen mellan varje kund blir problematisk inom livsmedelsbranschen, eftersom respondenterna förklarar att eftersom de har så många kunder blir det omöjligt att erbjuda alla kunder specialanpassade lösningar. Samtidigt vill ändå respondenterna vara så tillmötesgående som möjligt. Många respondenter försöker åstadkomma denna balans genom att anpassa sig till kundgrupper. De menar att liknande kunder har liknande behov och kan därför ofta grupperas under samma aktiviteter. Sammanfattningsvis finns det även en dynamik inom livsmedelsbranschen som kan förklaras med hjälp av Business manoeuvring.

Något som identifierades som en gemensam nämnare av majoriteten av respondenterna var att de ansåg att kundvärdet är viktigt vid jämförelse med priskonkurrens. Att se till kundens värde ansågs vara en konkurrensfördel för att kunna vara kvar på marknaden samt att det kunde också stärka företagets image. Detta kan kopplas till Singh och Koshy (2011, s. 79) som beskriver hur en säljare med ett CO-perspektiv kan utveckla en djupare relation och skapa ett högre värde för kunden. Detta kan anses vara en betydelsefull faktor för att klara sig inom livsmedelsbranschen där säljarna konkurrerar om butikernas säljplatser.

Däremot identifierades andra faktorer som kan påverka säljares utförande av kundvärdet. Flertalet respondenter förklarade att det var en balansgång mellan hur en säljare ska anpassa sig efter kundens behov samtidigt som de måste ta hänsyn till marknadens priskonkurrens. Några av respondenterna förklarade att det berodde på företagets resurser. För att kunna göra kundspecifika säljprocesser kan det krävas mycket resurser, därför har företag med begränsade resurser valt att göra det för prioriterade kunder. Vissa av respondenterna förklarade att graden anpassning efter kundens behov berodde helt enkelt på kunden, eftersom vissa kunder föredrog mer standardiserad säljprocess än att vara med och utveckla en specialanpassad säljprocess. Detta tyder på att i vissa fall är ett SO-perspektiv att föredra inom B2B-miljöer, vilket går emot Goad och Jaramillo (2014, s. 297) som beskriver att säljare med stark SO-perspektiv är negativt associerat inom B2B-miljöer. Däremot förklarar Singh och Koshy (2011, s. 82) att en säljare med SO-perspektiv visst kan bidra till en bättre kundrelation, vilket stämmer överens med resultatet av denna studie.

Studiens resultat tyder på att det sker en balansering av säljprocessen inom B2B och ett flertal faktorer ska tas med i beräkningen. De flesta respondenter hade samma åsikt att kundvärdet var av första prioritet, vilket stämmer överens med dagens säljmiljö. Vad som däremot går emot är att i praktiken kan detta vara svårt att göra på grund av bland annat ekonomiska skäl. Detta tyder på att det finns en balansering att ta hänsyn till, vilket som kan styrka Åges (2011, s. 1579) att en säljare inom B2B-miljöer måste manövrera de olika kategorierna som beskrivs i Business Manoeuvring. Sammanfattningsvis finns det både ett SO- och ett CO-perspektiv hos säljare inom livsmedelsbranschen, med ett något större fokus på CO-perspektivet. Därför är en justering av Den moderna säljprocessen (figur 11) nödvändig för att visa det minskade fokus på SO.

6.2.1 Business standardisation

Studiens resultat framhåller att standardisering är en aktivitet som förekommer inom säljprocessens dynamiska miljö. Några av respondenterna förklarade att de använder standardiserade aktiviteter för att underlätta försäljningen samtidigt som det sparar resurser för företaget. Detta stämmer överens med Åges (2011, s. 1582) beskrivning av målet med standardisering är för att effektivisera företagets processer. Detta visar några av respondenterna som beskriver hur de sparar resurser genom att erbjuda samma aktiviteter för flertalet kunder, istället för att lägga ner tid och pengar till att kundanpassa erbjudanden.

Vidare visar denna studies resultat att flertalet företag använder sig av direktiv till säljarna att anpassa sina säljtekniker efter kunden, detta i form av ramar, mål eller regler. Resultatet poängterar att det finns en viss standardisering för säljare. Genom att erbjuda ramar för sina säljare, kan företaget uppnå effektivitet samtidigt som de kan anpassa sig efter kundens behov så länge de håller sig inom ramen. Därmed kan företaget förbättra relationen och värdet för kunden, något som Lusch & Vargo (2014, s. 6) lyfter fram är en betydelsefull del i dagens försäljningsmiljö. På så sätt kan säljare undvika att det blir för mycket standardisering som Åge (2011, s. 1581) varnar kan påverka försäljningen negativt. Business standardisation är alltså fortfarande av vikt för säljprocessen, men kan tänkas vara en mindre del idag.

6.2.2 Business fraternisation

Något som identifierades som gemensamt för alla respondenter var att de flesta verkar ha någon form av internt samarbete till andra avdelningar. Detta tyder på att artikeln av Dawson et al., (1970, s. 34) fortfarande är aktuell genom sitt påstående att i dagens samhälle har säljavdelningen blivit mer integrerad med andra avdelningar i organisationen. Det som utmärkte sig var att de flesta av respondenternas säljavdelningar har ett tätt samarbete med marknadsavdelningen och några hade även ett samarbete med produktutvecklingen. Detta kan tolkas som att säljavdelningen är mer eller mindre integrerad beroende på vilket avdelning det gäller. Detta kan bero på att säljare ha fått en mer betydande roll inom organisationen och kan ses som en viktig kunskapsbank när det gäller att tillfredsställa kunden och dennes behov. Framförallt inom B2B-miljöer som fokuserar mycket på relation och service.

Något som utmärkte sig i studiens resultat var att de respondenter som tillhörde i ett mindre företag, hade mer koll och samarbete med andra avdelningar. Det verkar vara av anledningen att det är ett fåtal individer inom företaget som gör att det blir ett tätare samarbete mellan avdelningarna. En respondent som tillhör en stor och komplex organisation, förklarade att de hade ett tydligt och tidsbestämt system för när och vem som ska involveras i säljprocessen. Även andra respondenter som tillhörde en större organisation hade en mer strukturerad process kring hur deras samarbete kan se ut. Detta kan tolkas som att beroende på vilken storlek företaget har, kan det ha betydelse för vilken struktur på samarbetet organisationen har samt hur integrerade avdelningarna är mellan varandra.

Angående det externa samarbetet identifierades en variation mellan respondenterna. Vissa respondenter involverade kunden i produktutvecklingen, andra samarbetade med produktion av kundernas egna märkesvaror. Samarbete kunde även innebära förbättring av integration av till exempel logistik eller affärssystem. Detta styrks av Åges (2011, s.

1583) beskrivning av att en extern samarbete för parterna närmare varandra, de får en bättre relation samt det hjälper dem båda att utvecklas.

Däremot förklarade Åge (2011, s. 1581) att för mycket samarbete kan orsaka att företaget kan tappa effektivitetet, då de fokuserar mer på samarbete än på företagets relation. Detta visas inte under resultatet av denna studie. Respondenterna verkade inte anse att det fanns någonting som kunde vara för mycket samarbete, utan alla respondenter betraktade samarbete som en fördel som gynnar båda företagen. Detta tyder på att ett skadligt samarbete inte sker så ofta i det verkliga livet, men det finns dock en möjlighet att respondenterna svarade enligt vad som ska vara politiskt korrekt och inte vill erkänna att för mycket samarbete kan vara dåligt.

Vissa av respondenterna poängterade att samarbetet med kunden är komplext eftersom det kan ske inom olika nivåer inom organisationen, men genom att ta hänsyn till komplexiteten kan det bringa konkurrensfördelar för det säljande företaget. En av respondenterna svarade att samarbete är viktigt eftersom både säljare och kunden har samma slutkonsument. Detta kan kopplas till artikeln av Borg och Young (2014, s. 544) som beskriver hur försäljningen har idag utvecklats till att fokusera mer på kunderna. I denna studie blir detta mycket påtagligt, då både säljaren och kunden har slutkonsumenten i tankarna.

Genom ett gott samarbete kan säljarna förstå kundernas behov bättre och därför erbjuda bättre service. Detta stämmer väldigt bra överens med Lusch och Vargo (2014, s. 16) som poängterar att det är genom samarbete säljaren får reda på kundens behov, vilket gör denna del till en betydelsefull del i säljprocessen. Däremot visade studiens resultat att några av respondenterna inte har mycket samarbete till kunderna. En respondent förklarade att deras kunder sitter på en sådan central post som jobbar mycket med affärsetik, vilket gör att de endast kan ha en god affärsrelation med dem. Vidare förklarar en annan respondent att det är viktigt att uppföra sig professionellt och etiskt eftersom det skapar förtroende för deras relation. Sammanfattningsvis verkar business fraternisation vara en stor del i respondenternas säljprocess. Samtliga företag hade internt samarbete och majoriteten hade även externt samarbete.

6.2.3 Personalisation

En gemensam nämnare som identifierades i studiens resultat, var att nästan samtliga respondenter svarade att de brukar vara personliga med inköparna hos det köpande företaget. En av dem svarade att det är så de brukar bygga en relation till kunden. Detta kan kopplas till Åge (2011, s. 1584-1585) som just beskriver hur den personliga relationen kan påverka säljprocessen till kunderna. Däremot förklarade nästan samtliga respondenter att det berodde vilken person som de möter.

Variationen mellan personlig och opersonlig relation till kunden berodde på personkemin mellan individerna. Vissa kunder kan vilja vara mer personlig medan andra vill ha mer opersonlig säljare. Några av respondenterna förklarade att det är viktigt att säljaren är professionell samtidigt denne är personlig. Detta har medfört en utmaning för säljarna kring hur de ska anpassa sin attityd och beteende efter kunden för att kunna påverka kundens attityder samt möta deras förväntningar. På så sätt kan säljaren bygga ett förtroende till kunden, vilket är en viktig del enligt Jolson (1997, s. 75-76).

Enligt Åge (2011, s. 1581) finns det en risk att för mycket personlighet kan leda till att säljaren fokuserar på individerna istället för på försäljningen. Detta stämmer överens med många av respondenternas svar. De menar att det kan såklart vara en fördel med en personlig relation, men att det samtidigt är viktigt att vara professionell.

Något som också identifierades under studiens gång var tidsbegränsning, för enligt en respondent kunde den personliga relationen bero på hur mycket tid säljaren har tillgänglig för att lägga på kunden. Denna respondent påpekade även att det är en fördel om personliga relationer hinns med. Detta stämmer överens med Åges (2011, s. 1580) syn att Personalisation är viktigt i B2B-försäljningen, men det får inte bli för mycket av den på bekostnad av en annan kategori och måste därför balanseras.

6.2.4 Probationary business rationalisation

Något som identifierades som en gemensam nämnare för respondenterna var att de var eniga om att livsmedelsbranschen inte är så riskfylld. När det väl uppstod en risk så var den inte av allvarlig karaktär. Det kunde vara rörligheten för inköpspriset på varorna, när företaget har köpt in för mycket lagervaror eller när företaget ska inträda på en ny kundmarknad. Enligt Åge (2011, s. 1579) handlar denna kategori om hur säljare hanterar risker i deras försäljning. Däremot tyder resultatet av denna studie på att inom livsmedelsbranschen verkar det inte vara mycket riskhantering. Detta kan bero på att de flesta respondenter hade samma fyra stora nyckelkunder i form av stora grossister. Resultaten från denna studie indikerar att riskhantering inte alls är en viktig faktor för säljare i livsmedelsbranschen. Därför kommer risk i Probationary business standardisation att strykas. Författarna av denna studie har därför valt att döpa om denna kategori till Business rationalisation.

Den andra delen av kategorin Probationary business rationalisation beskriver Åge (2011, s. 1579- 1585) som hanteringen av kostnader föra både säljare och kunder. Samtliga respondenter i denna studie förklarade att de alla arbetar med att skapa värde för kunden samtidigt som de måste tänka på att väga detta mot kostnaderna. Enligt Franke och Park (2006, s. 700) kräver det stora resurser att bygga kundrelationer, men på sikt kan det ge långsiktiga ekonomiska fördelar. Detta tyder på att respondenterna måste balansera sitt kunderbjudande mot kostnaderna. I vissa fall kräver vissa försäljningar mer kostnader än andra. Detta kunde bero på säljarens säljtekniker, hur viktig kunden är eller vilka resurser som finns tillgängliga för säljaren.

Vissa respondenter förklarade att de löst balanseringen av kundvärde mot kostnaderna, genom att låta sina fältsäljare följa ramar för vad de kan erbjuda kunden utan att överskrida företagets kostnader. På så sätt kan säljarna öka kundvärdet utan att det blir för stora kostnader för företaget. Genom att företagen tar hänsyn till kundvärdet i sina kostnadsberäkningar, fokuserar inte företagen för mycket på kostnaderna som enligt Lusch och Vargo (2014, s. 6) som påpekade det kan orsaka att företaget missar möjligheter att öka kundvärdet, som i sin tur kan leda till förluster av långsiktiga relationer. Denna studies resultat stämmer till viss del överens med denna syn, men det är fortfarande ett visst fokus på kostnader. Därför kommer Probationary business rationalisation förminskas i modellen.

6.3 Evolved selling process

Moncrief & Marshall (2005, s. 19) förklarar att Evolved selling är en dynamisk process som består av olika aktiviteter mot kund. Detta stämmer överens med denna studies resultat eftersom säljarna gått ifrån den dynamiska processen. Inom livsmedelsbranschen ser säljarna ett behov av att anpassa sig till kunden och det kan konstateras att det viktigaste inte är att aktiviteter blir genomförda i en viss ordning, utan att det är rätt aktiviteter vid rätt tillfälle.

6.3.1 Customer retention and deletion

Studiens resultat framhåller att de flesta respondenter försöker nå alla på konsumentmarknaden genom att sälja till stora grossister inom dagligvaruhandeln och food service. Vissa respondenter är dock begränsade till det geografiska läget och logistik. Respondenternas förklaringar till dessa begränsningar varierar mellan att för att ge en bra service måste de vara i närheten av kunderna till att minska slöseriet med resurser och påverkan på miljön. Speciellt kan detta bero på att respondenternas företag ligger i den norra delen av Sverige där det oftast är längre avstånd till kunderna jämfört med södra delen av landet. Detta har lett till att de respondenter som försöker tänka mer på miljön, möter en utmaning av att minska miljöpåverkan från transporter samtidigt som de vill vara i närheten av kunderna för att ge dem bästa möjliga service. Några av respondenterna har dock löst detta genom att använda ett gemensamt distributionskanal tillsammans med några andra säljande företag, för att minska antalet transporter till kunderna.

Då branschens varor består av livsmedel är de begränsade till dess hållbarhetsdatum, därför har deras prioritet av kunder blivit påverkade i den mån av hur de kan hantera hållbarheten i transporten. Kunder som företaget har långt avstånd till blir bortprioriterade. Resultatet av denna studie visar också att respondenterna har vissa kunder som de prioriterar eftersom de ger mer avkastning än andra och är därför värda att lägga ner resurser på för att bygga en relation till.

Vissa respondenter har KAM som en position inom deras organisation medan andra har valt att baka in den med någon annan position i organisationen. Samtliga respondenter hade alltså någon form av KAM, då de alla hade prioriterade kunder som de satsar tid och pengar på. Detta överensstämmer med Nätti och Palo (2012, s. 1849) som påpekar att KAM är vanligt inom B2B-miljöer där företag jobbar med att hantera och organisera kundrelationerna effektivt. Även om flertalet respondenter i denna studie inte hade någon uttalad position som KAM, tyder deras hantering av nyckelkunderna att de jobbar hårt med KAM, men kanske i den strukturerade form som Nätti och Palo (2012, s. 1849) beskrev. Då flertalet respondenter inte hade någon bestämd KAM position, finns det en risk att det inte har implementerats på strategisk nivå. Moncrief och Marshalls (2005, s. 18) påpekar att KAM bör utföras på strategisk nivå för att det ska koordineras genom hela företaget och dess anställda. Detta innebär att de företag som inte har implementerat KAM strategiskt, riskerar att fokuseringen på nyckelkunderna inte har genomsyrat hela företaget. Det kan innebära att det finns delar i företagets organisation som inte är med på att vissa kunder ska prioriteras.

Enligt Moncrief och Marshall (2005, s. 19) kan kunder “avskedas” om de inte ger nog mycket inkomster. Detta stämmer inte riktigt överens med denna studies resultat. Respondenterna är alla eniga om att de kan prioritera vissa kunder, men att de ändå försöker fånga in de mindre och nekar i stort sett aldrig en kund. Av denna anledning blir det passande att döpa om denna aktivitet till Customer retention and management.

6.3.2 Database and knowledge management

Något som identifierades under denna studie var att samtliga respondenter använder sig av ett affärssystem där det även fanns information om kunderna. Några av de respondenter som tillhörde ett mindre företag använde sig främst av affärssystemet och vissa av dem hade även ett mindre separat kundsystem för att underlätta försäljningen.

Däremot visade resultatet av denna studie att vissa respondenter har ytterligare ett system för att hantera kundinformationen. Några av respondenterna hade ett specifikt CRM-system eller en annan form av system för att hantera kundinformationen. De flesta av dessa respondenter tillhörde ett större företag som hanterar större antal kunder. Detta kan tolkas som att de har de resurser som krävs för att bygga upp ett bra datasystem. Detta är positivt enligt Moncrief och Marshall (2005, s. 19) som förklarar att företag som investerar i en bra databas kan hjälpa deras säljare att ge bättre kundservice, då de har all nödvändig information om kunderna. Däremot menar Sin et al. (2005, s. 1267) att ett effektivt CRM fungerar bäst om det skapar värde, samordnar, tar tillvara om kundkunskapen samt utnyttja de fördelar som tekniken kan ge. De respondenter som hade CRM-system förklarade att de använde det för att hantera informationen, men de förklarade inte ytterligare vilka fördelar som detta system kan ge.

Något som även identifierades under studiens resultat, var att flertalet av respondenterna förklarade att deras separata kundsystem hanterades mestadels av försäljnings- eller marknadsavdelningen i företaget. Enligt Sin et al. (2005, s. 1268) fungerar CRM effektivt då hela företaget organiserar sig för att jobba med att bygga kundrelationer. Då de respondenter som har ett separat kundsystem som inte är integrerat med resten av företaget, riskerar de att gå miste om möjligheter som ett effektivt CRM-system innebära.

Det har framkommit att samtliga respondenter på olika sätt jobbar med Database and knowledge management. Däremot verkar CRM inte vara något som är vanligt för producerande företag inom livsmedelsbranschen. Detta kan bero på att många av företagen är mindre till storleken samt att CRM är svårt att få att fungera och därför har så få resurser och kunskap för detta. Ett genomgripande CRM system blir svårt att implementera i dagsläget, men kan kanske om några år kräva mindre resurser och kunskapen om dessa system nått fler. På grund av detta kommer CRM som underkategori till Database and knowledge management att tas bort ur modellen, men bör ta i beaktning i framtiden.

6.3.3 Nurturing the relationship

Moncrief och Marshall (2005, s. 19-20) förklarar att säljare arbetar hårt med att bygga långsiktiga relationer till kunder. Detta har även synts i resultatet av denna studie då respondenterna var eniga att det är viktigt att ha en god relation till kund. Vissa av respondenterna förklarade att för att bygga en god relation krävs det att säljaren bygger ett förtroende för kunden. Säljaren bör vara aktiv och närvarande. Detta stödjs även av Crosby et al. (1990, s. 76) som i sin teori Relationship selling påpekar att en närvarande säljare har lättare att upptäcka behov hos kunder vilket har en stor betydelse för deras samarbete.

Däremot framkom det under intervjuerna att relationen till kunderna kunde se annorlunda ut beroende på vilken nivå som relationen befinner sig. Säljchefer arbetar med relationen till butikschefer eller butiksägare medan fältsäljare arbetar med att bygga relationer ut till butikerna. Denna komplexa relationsnätverk kan även stödjas av Arli et al. (2017, s. 14)

som poängterar att försäljningen har utvecklats till värdeskapande i komplexa relationer som har fått säljare att jobba på en långvarig relation ut till kund.

Något som identifierades under denna studie var att det fanns olika utmaningar för säljarna. Relationen upp till inköparna på den centrala nivån får utstå utmaningar av att den ska vara väldigt affärsmässig, då dessa kunder är noggranna med affärsetik. Denna typ av relation göra det svårt för säljarna att bygga en personlig relation då de nästan bör vara helt formella i relationen. Fältsäljare har i sin tur utmaningar av den sort att de får allt mindre tid hos kunderna i butikerna. Inköparna i butiken får allt mindre tid att spendera på säljare, då de får krav uppifrån att de ska effektivisera sitt arbete. Detta har medföljt att fältsäljarna får det allt svårare att sälja in sig och sina varor hos kunderna. Dessa svårigheter har gjort det ytterligare aktuellt att jobba med aktiviteten Nurturing the relationship.

6.3.4 Problem solving

Weitz et al. (1986, s. 174) förklarar i sin teori Adaptive selling att anpassa sig till kundens behov är en viktig del i säljprocessen. Detta är något som respondenterna i denna studie jobbar mycket med på många olika sätt. Något som verkar vara speciellt för livsmedelsbranschen är att säljarna gärna grupperar sina kunder för att effektivisera anpassningen av försäljningen. Inom livsmedelsbranschen finns det oändligt många butiker och restauranger, vilket gör det förståeligt att säljarna grupperar kunderna.

Trots att säljarna gör en övergripande gruppering av kunderna, verkar det finnas en strävan att ändå vara flexibel i att anpassa sig efter varje situation. Detta stämmer överens med påståendet att säljaren kan behöva anpassa sig beroende på situation och att en säljsituation kan bete sig olika från kund till kund (Weitz et al., 1986, s. 174; Chai et al., 2012, s. 261). Sammanfattningsvis verkar säljare till stor del använda sig av Adaptive selling i dagens B2B-säljprocess. Därför kan denna teori anses vara aktuell i dagens säljmiljö och passar därför som en underrubrik till problem solving.

Säljare för producerande företag inom livsmedelsbranschen verkar inte alls lägga stor vikt på snabbhet när det kommer till försäljning. Chonko och Jones (2005, s. 371) tar upp Agility selling som en viktig del i försäljning och förklarar att det är viktigt att vara snabb på att reagera på nya möjligheter. Denna teori stämmer inte överens med resultatet av denna studie. Respondenterna påpekade att det kan vara bra att vara snabb i att svara på frågor och återkoppling, men generellt såg de inte någon större fördel med snabbhet. I denna studie kommer Agility selling plockas bort eftersom säljarna inte verkar se några större fördelar med detta. Snabbheten i att svara på frågor kan anses som en del av Agility selling, men författarna av denna studie har valt att inte ta med denna eftersom den inte var av nog stor vikt för säljarna och kan därför inte beskrivas som central.

Respondenterna förklarar att de jobbar mycket med utbildning av kunderna och implementering av produkten i kundens verksamhet. De tar in kundens åsikter och idéer och ser fördelar av ett samarbete. Detta harmonierar med Moncrief och Marshalls (2005, s. 20) syn som påpekar att Consultative selling är en viktig del i säljprocessen. Författarna förklarar att detta innebär att säljare tillsammans med kunden identifierar problem och kundens behov, utifrån detta kommer säljaren med en lösning och hjälper kunden att verkställa detta. Involvering av kunden och därmed Consultative selling kan anses som viktiga delar i säljprocessen för säljare från producerande företag inom livsmedelsbranschen.

Graziano och Flanagan (2005, s. 34) förklarar att Consultative selling kan handla om att hitta kundens behov och mål och få kunden att se nödvändigheten att uppmärksamma dessa. Detta verkar vara något som de flesta respondenter jobbar med. Ett sätt som säljare jobbar med detta idag är att de involverar kunden redan i produktutvecklingsfasen, säljarna kan då tillsammans med kunderna sätta upp mål och jobba mot dessa. Consultative selling kan alltså anses som mycket aktuell i dagens B2B-säljprocess. Respondenterna verkar mycket positivt inställda till att ta till vara på kundens idéer och tillsammans jobba med dessa. Därför kan denna del betraktas som central enligt denna studie av säljprocessen.

6.3.5 Adding value/satisfying needs

Samtliga respondenter anser att värdeskapande är en väsentlig del i säljprocessen. Detta passar ihop med Moncrief och Marshalls (2005, s. 20-21) modell där de förklarar att Adding value/satisfying need, alltså tillfredsställandet av kundens behov, är av stor betydelse. Terho et al. (2012, s. 176) förklarar i sin modell Value-based selling att de finns tre viktiga delar att tänka på för att skapa värde för kunden. Författarna förklarar att först och främst måste säljaren förstå kundens verksamhet, utifrån detta ska säljaren hitta ett behov som denne kan utforma sitt värdeförslag runt som slutligen presenteras för kunden och får denna att förstå fördelarna.

Dessa steg verkar respondenterna uppfylla. De har påpekat vikten av att vara lyhörd. De har även visat att de jobbar med att skapa eller identifiera behov, för att sedan fylla dessa anpassat till den specifika kunden. Slutligen har även några respondenter påpekat det tredje steget, att se till att kunden förstår värdet och är med på deras idéer. Även Töytäri och Rajala (2015, s. 109) påpekar att säljaren bör få köparen att se det skapade värdet som en tillgång. Sammanfattningsvis verkar Adding value/satisfying needs och Value-based selling vara centrala delar i B2B-säljprocessen enligt denna studie.

6.3.6 Customer relationship maintenance

Resultatet av denna studie framhåller att samtliga respondenter använder sig av försäljningsuppföljning för att bland annat stämma av statistik över hur mycket kunder sålde och hur mycket volym de ska tillverka och leverera. Förutom att kontrollera försäljningsstatistiken, diskuterar flertalet av respondenterna med deras kunder om det finns några åtgärder som de kan göra för att förbättra för kunden och deras försäljning för att förbättra deras relation. Detta är en viktig del som Moncrief och Marshall (2005, s. 21) påpekar att en ständig uppföljning av kunderna, är en betydelsefull del i dagens försäljningsmiljö inom B2B där det är mycket fokus på relation och samarbete ut till kund.

Något som identifierades i studiens resultat var att det fanns en variation kring hur mycket säljaren använde sig av uppföljningen av kundernas försäljning. Vissa respondenter använde sig främst av större kunder medan andra hade en kontinuerlig diskussion med nästan alla kunder för att stämma av läget. En av respondenterna berättar att det finns en sammanställd lista där kunder och säljare får besvara en enkätundersökning kring hur nöjda de är med varandra. Detta visar en variation av uppföljning där säljarna får veta hur kunderna upplever dem och hur nöjda de är. Detta är ett exempel på en möjlighet som Moncrief och Marshall (2005, s. 17-18) påpekat att den nya tekniken har kunnat ge.

6.4 Övrigt

I föregående kapitel identifierades ytterligare delar säljprocessen som inte var inkluderade i Den moderna säljprocessen (figur 11). Dessa delar kommer analyseras och diskuteras nedan för att bedöma om de är centrala för dagens B2B-säljprocess.

6.4.1 Härledd efterfrågan

Inom livsmedelsbranschen är det konsumenten som är slutkunden. Till exempel om konsumenterna börjar köpa mycket köttbullar, kommer det beställas mer köttbullar till butikerna. Om konsumenterna bara vill äta ekologiskt när de äter ute, kommer restauranger att anpassa sig efter det och byta ut de icke-ekologiska varorna. Detta innebär att de producerande företagen måste producera mer köttbullar och mer ekologiska produkter. Det är på så vis alltid konsumenten som styr vad producenterna gör. På samma vis blir det konsumenterna som påverkar hur säljare i det producerande företaget ska jobba. Denna härledda efterfråga kommer i denna del diskuteras ur säljarnas perspektiv.

Producerande företag inom livsmedelsbranschen säljer varor till andra företag. Dessa kan vara livsmedelsbutiker, restauranger, storkök, med mera. I en sådan försäljning har det konstaterats vara viktigt att se till kundens behov. Eftersom dessa kunder ska sälja varor vidare till konsumenter, kan ett behov vara att göra det enkelt för kunden att sälja dessa varor vidare. Genom intervjuerna har det visat sig att många av de aktiviteter säljare gör mot kund, är att underlätta kundens försäljning. Att hjälpa restauranger med att skapa rätter som deras kunder kan uppskatta, eller att presentera kampanjer till butiker är exempel på hur säljarna underlättar för kunderna.

Det är även viktigt att produkter och service som kunderna, i detta fall butikerna, erbjuds är efterfrågade av konsumenterna. Detta innebär att det inte räcker med att hitta kundens behov och fylla dessa, utan det måste även finnas ett fokus på konsumentens behov. Om butikerna inte säljer nog mycket av varan kommer den strykas ur deras butikssortiment. Respondenterna har alla ett arbetssätt som sträcker sig ända till slutkunden. De påpekar att det är betydelsefullt att inte bara vara lyhörd för kundens behov, utan också för konsumenternas behov. Respondenterna har även påpekat att den härledda efterfrågan gör det viktigt att övriga delar av organisationen samarbetar med försäljningen, exempelvis att marknadsavdelningen samordnar kampanjer mot konsumenter med säljavdelningen.

Sammanfattningsvis verkar den härledda efterfrågan inte bara påverka produktionen i livsmedelsbranschen, utan även säljprocessen. Det kan konstateras att aktiviteter relaterade till den härledda efterfrågan är centralt i B2B-säljprocessen inom livsmedelsbranschen. Utan denna skulle säljare ha svårt att få kunder att fortsätta köpa produkterna. Det är därför passande att revidera Den moderna säljprocessen (figur 11) och lägga till en aktivitet i den yttre ringen. Denna aktivitet kommer benämnas som Derived demand, eftersom övriga aktiviteter i modellen står på engelska.

6.4.2 Planering

Inom livsmedelsbranschen kan produktion vara tidskrävande och de har dessutom produkternas hållbarhet som måste hållas i åtanke. Viss planering bli alltså viktig för såväl organisationen som för säljaren. Under intervjuerna av denna studie har planeringen visats sig vara gemensamt för samtliga respondenter och anses därför aktuellt att ta upp i en egen del.

Samtliga respondenterna lyfter fram att planeringen är viktig och att den kan börja långt innan själva mötet med kunden. De första två stegen i den traditionella säljprocessen har till viss del med planering att göra. Det första steget, Prospecting, handlar om att hitta nya kunder medan det andra steget, Preapproach, är alla aktiviteter fram till mötet med kunden (Moncrief & Marshall, 2005, s. 15; Dubinsky, 1980, s. 26). Idag jobbar säljare inte mycket med att hitta nya kunder, vilket gör första steget inaktuellt. Däremot kan det andra steget till viss del beskriva planeringen av säljprocessen. Preapproach handlar om att läsa på om kunden och ta fram material som kan presenteras vid mötet (Moncrief & Marshall, 2005, s. 15; Dubinsky, 1980, s. 26). Dock är den inte tillräcklig och passar inte riktigt in i dagens säljprocess.

Idag jobbar säljaren mycket mer integrerat med resterande avdelningar i organisationen och samarbetar med fler parter. Detta identifierades under resultatet av denna studie då respondenterna förklarar att de lägger ned mycket tid på hur deras säljaktiviteter ska se ut och de är även involverad av planeringen för andra funktioner i organisationen samt att de jobbar mot kunden med planering. Idag handlar planering om att tänka strategiskt, långsiktigt och att involvera många olika parter. Detta ger ytterligare argument till att Preapporach inte stämmer överens med resultaten från denna studie. Detta eftersom Preapproach var något som säljaren gjorde ensam och tog inte kontakt med kunden tills längre fram i processen (Moncrief & Marshall, 2005, s. 15).

Planeringen börjar för samtliga respondenter innan övriga aktiviteter i säljprocessen. I och med införandet av planering, går säljprocessen till viss del tillbaka till att vara sekventiell. Det innebär att planering alltid blir den första aktiviteten, efter denna aktivitet övergår säljprocessen till att vara dynamisk och övriga aktiviteter kan utföras i den ordning som passar situationen. Anledningen till att planering visat sig vara en central aktivitet i säljprocessen kan vara att det är ett enkelt sätt att inleda försäljningen. Genom att göra en plan för vilka aktiviteter företaget ska fokusera på, blir det enklare att kommunicera detta till övriga delar av organisationen. Det visade sig att det även finns fler fördelar med planering. En av dessa är att säljare kan vara involverade i produktutveckling, marknadsföring och andra strategiska beslut. Planering av säljprocessen gav även företaget en chans att fånga säljarnas expertis i vilka aktiviteter som är genomförbara och vad som uppskattas av kunderna.

Planering kan anses som en aktuell del i säljprocessen som bör därför tas med i modellen Den moderna säljprocessen (figur 11). Det är viktigt att poängtera att det inte är frågan om att ta tillbaka en aktivitet från den traditionella säljprocessen, som det har konstaterats i ovanstående stycke, utan att införa en ny. Denna aktivitet kommer namnges som Planning för att hålla alla uttryck i modellen på engelska. Planning involverar planering av säljarens egna aktiviteter, planering och samordning med övriga organisationen och planering tillsammans med kunden. Denna del kommer att ligga som ett steg innan de övriga aktiviteterna i säljprocessen, eftersom respondenterna förklarade att denna aktivitet börjar långt innan övriga aktiviteter i säljprocessen genomförs.

[Intentionally left blank]

7. Slutsats

I detta kapitel kommer problemformulering och syfte eftersträvas att besvaras med hjälp av resultaten från denna studie och en ny modell över B2B-säljprocessens centrala aktiviteter kommer presenteras. Sedan kommer det föras en diskussion över teoretiskt och praktiskt bidrag. Begränsningar som visat sig under studiens gång kommer presenteras. Vidare kommer det även ges rekommendationer till företag och förslag på framtida forskning.

Denna studies problemformulering är:
Vilka är de centrala aktiviteterna i B2B-säljprocessen?

Gemensam bild
Respondenternas svar har varierat i viss mån, men i det stora hela har författarna av denna studie kommit fram till att det finns en gemensam bild över hur B2B-säljprocessen för producerande företag inom livsmedelsbranschen ser ut. Telefonintervjuerna kan konstateras inte påverkat resultatet eftersom svaren från dessa inte nämnvärt skilde sig från de fysiska intervjuerna.

Kundorientering
Studiens resultat indikerar att B2B-säljprocessen består av aktiviteter som till största del karaktäriseras av kundorientering. Slutsatsen kan dras att inom livsmedelsbranschen är relationer av stor betydelse för B2B-säljprocessen. Genom dessa relationer kan säljarna i de producerande företagen jobba med kunderna för att bland annat få bättre hyllplatser i butiker samt öka försäljning mot konsument. Ytterligare en slutsats är att värdeskapande kan ge en stark konkurrensfördel i B2B-säljprocessen inom denna bransch eftersom samtliga respondenter jobbar med detta på olika sätt för att dels få en bättre relation till kunderna, dels för att öka försäljningen.

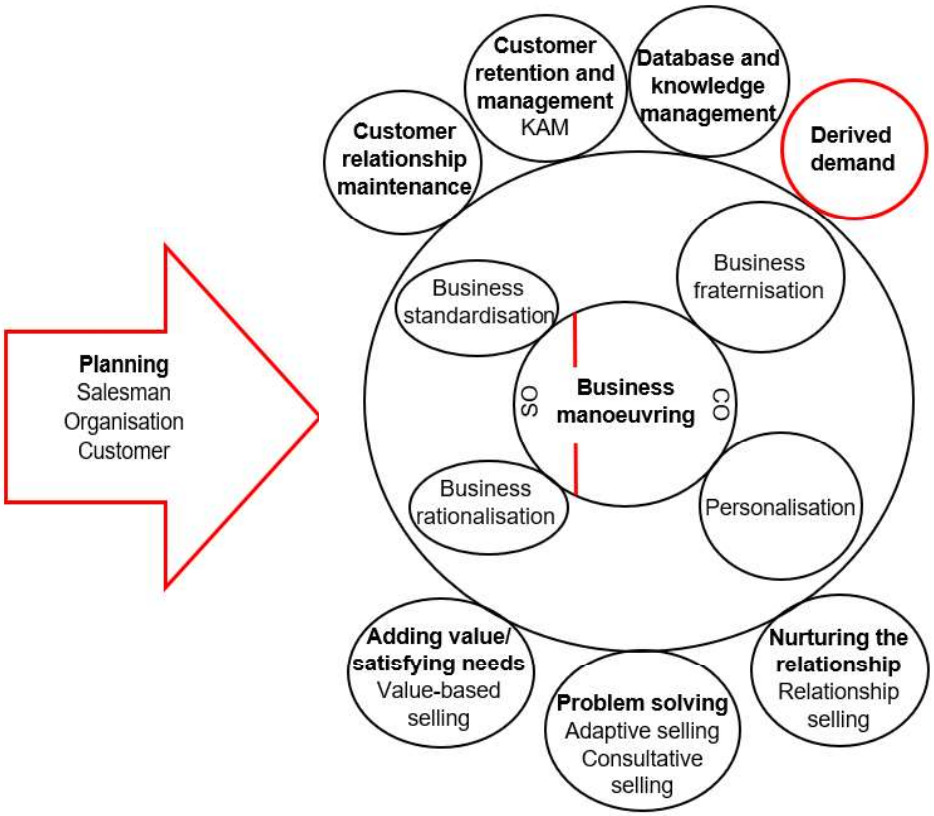
Dynamisk eller sekventiell?
En insikt i denna studie är att säljprocessen inte är helt dynamisk, utan att det finns ett behov av en till viss del sekventiell säljprocess. Planering har i intervjuerna visat sig vara en genomgående första aktivitet för producerande företag inom livsmedelsbranschen. Utöver denna aktivitet har det dock inte identifierat någon ytterligare del av säljprocessen som behöver ske sekventiellt. Slutsatsen blir att B2B-säljprocessen inleds med aktiviteten Planning, för att sedan övergå till den dynamiska strukturen där övriga aktiviteter kan ske i obestämd ordning (figur 12).

Syftet
Syftet med denna studie är att undersöka B2B-försäljningen för att identifiera aktiviteter som kan öka förståelsen för dagens säljprocess. Syftet kan anses vara besvarat eftersom denna studie har identifierat olika aktiviteter i säljprocessen samt hur de hänger ihop. Med hjälp av Åges (2011, s. 1579) och Moncrief och Marshalls (2005, s. 18) modeller för hur säljprocessen ser ut idag, har olika aktiviteter i säljprocessen ifrågasatts samt att det har identifierats nya aktiviteter. Detta har lett till en reviderad modell av Den moderna säljprocessen (figur 10).

7.1 Teoretiskt bidrag

Modellen för Den moderna säljprocessen (figur 10) som presenterades i slutet av kapitel *3. Teoretisk referensram*, har blivit modifierat under studiens gång. Underkategorierna CRM och Agile selling har plockats bort. Customer retention och deletion fick det nya

namnet Customer retention and management och kategorin Probationary business rationalisation bytte namn till Business rationalisation. Kategorierna Business standardisation och Business rationalisation visade sig ha mindre betydelse än de andra två kategorierna och har därför att minskats i storlek. Av samma anledning har linjen för SOCO flyttats då det visade sig att det var mer av CO än SO. Dessutom har aktiviteterna Planning och Derived demand. För att tydliggöra hur dessa förändringar påverkar säljprocessen, kommer de att illustreras med röda markeringar i den reviderade modellen (figur 12). Den reviderade modellen av Den moderna säljprocessen (figur 12) visar de centrala aktiviteterna inom B2B-säljprocessen enligt denna studies resultat. Det är av betydelse att upplysa vad den nya konceptualiseringen av säljprocessen innebär. Därför kommer de största förändringarna beskrivas på djupet i denna del. Det kommer även en motivation till varför vissa delar justerats eller plockats bort ur modellen.



Figur 12. Reviderad modell av Den moderna säljprocessen.
Skapad av författarna.

7.1.1 Nya centrala aktiviteter

Den första aktiviteten som har lagts till i modellen (figur 12) är Planning. Planering har identifierats som en viktigt aktivitet i dagens B2B-säljprocess. Det visade sig att även om säljprocessen är till stor del en dynamisk process av olika aktiviteter, fanns det ett behov av en säljprocess som till viss del är sekventiell. Samtliga respondenter hade ett behov av att planera sin säljprocess eftersom det är mycket som ska hinnas med och samordnas. De olika delar som måste samordnas visas i figur 12 under rubriken Planning. Den första underrubriken Salesman representerar de egna aktiviteter som säljaren måste planera. Det framkom vid intervjuerna att det tar ganska lång tid att få ihop aktiviteter och material om säljaren vill skapa en lyckad säljprocess.

Nästa underrubrik, Organisation, visar betydelsen av att samordna säljaktiviteterna med övriga delar i organisationen. Respondenterna påpekade att samordning med andra säljare samt marknadsföring blir extra viktigt i och med den härledda efterfrågan. Exempelvis måste en kampanj riktad mot konsumenter från marknadsavdelningen samordnas med säljare för att få ut kampanjen till butikerna. Organisation blir även en viktig del i Planning eftersom säljaren idag fått en mer strategisk roll. Majoriteten av de intervjuade säljarna hade alla en stor roll i hur företaget planerar sin verksamhet. Säljarnas kunskaper och relation till kunden uppskattas mer av företagen idag och utnyttjas därför i ledningens strategiska planering. Den tredje underrubriken Customer representerar säljarnas samarbete med kunden. Enligt denna studies resultat är kundens synpunkter och önskemål centrala i säljprocessen. Detta gör det naturligt, i vissa fall nödvändigt, att säljarna involverar kunden redan i planeringen.

Den andra aktiviteten som har adderats i den reviderade modellen (figur 12) är Derived demand. Under intervjuernas gång blev det snabbt klart att samtliga respondenter alltid har slutkunden i åtanke. Även om de säljer till företag måste de se till konsumentens behov eftersom det är denne som styr efterfrågan. Detta tankesätt är enligt respondenterna ofta uppskattat av kunderna eftersom det blir ett sätt att hjälpa kunden med att sälja vidare varorna, vilket är ett viktigt värde som tillförs.

Eftersom B2B-säljprocessen är en dynamisk process och högst troligt kommer att förändras över tid, är det av vikt att poängtera att den reviderade modellen av Den moderna säljprocessen (figur 12) ger en ögonblicksbild över hur försäljningen ser ut idag. Det kan i framtiden ske förändringar som gör att denna modell måste uppdateras. Ytterligare en viktig aspekt att lyfta är att det kundorienterade synsättet denna modell kan (figur 12) troligen appliceras på andra branscher. Detta eftersom en stor mängd forskning pekar på att försäljning handlar allt mer om relationer och värdeskapande mot kund (Arli et al., 2017, s. 14; Terho et al., 2015, s. 17). Strukturen i modellen (figur 12) kan dock bli problematiskt att applicera i andra branscher. När det kommer till dynamiken i B2B-säljprocessen har tidigare forskare (Åge, 2011, s. 1579; Moncrief & Marshall, 2005, s. 18) kommit fram till att den är helt dynamisk i deras undersökningar som utfördes i andra branscher, medan denna undersökning hittat ett behov av en till viss del sekventiell säljprocess. Detta är en indikation på att mellan olika branscher skiljer sig strukturen i B2B-säljprocessen. Sammanfattningsvis kan vissa delar i den reviderade modellen av Den moderna säljprocessen (figur 12) appliceras på andra branscher, men eftersom den har undersökts på företag inom livsmedelsbranschen, kan den huvudsakligen appliceras på livsmedelsföretag.

7.1.2 Justeringar av befintliga centrala aktiviteter

Efter undersökningen av denna studie har den ursprungliga modellen av Den moderna säljprocessen (figur 10) blivit justerad beroende på vad respondenterna ansåg var mer eller mindre centralt för säljprocessen. Probationary business rationalisation var en aktivitet som blev aktuell att byta namn på eftersom respondenterna inte lade mycket vikt på risk, livsmedelsbranschen ansågs inte vara en riskfylld bransch. Därför döptes denna kategori om till Business rationalisation för att visa att endast beaktande av kostnader var centralt. Det visade sig även att SO-perspektivet i SOCO samt Business standardisation och Business rationalisation inte tar lika stor plats i säljprocessen som CO-sidan av Business manoeuvring med kategorierna Business fraternisation och Personalisation. Eftersom det idag är ett större fokus på kunden, är detta resultat troligt och därför har SO-sidan med respektive kategorier ur Business manoeuvring förminskats i modellen.

Ytterligare justeringar i modellen är att Agility selling togs bort som underrubrik för Problem solving. Det rådde en enhällighet hos respondenterna att snabbhet kan vara bra, men att det inte är centralt. Det denna studie vill lyfta är de centrala delarna i säljprocessen, därför Agility selling ansågs som irrelevant. En annan underrubrik som valts att tas bort är CRM under Database and knowledge management. Respondenterna hade alla ett sätt att hantera kunskap och detta sparade de på olika sätt i olika system. Däremot ansågs detta inte vara tillräckligt djupt implementerat för att CRM ska anses som central i säljprocessen. Slutligen har namnet Customer retention and deletion redigerats om till Customer retention and management. Många av respondenterna påpekade att de kan prioritera olika kunder, men samtliga respondenter påpekade att de i stort sett aldrig nekar en kund. Därför ansågs ordet deletion vara felaktigt för denna aktivitet och därför byttes det ut till management, eftersom säljarna hanterar kunder istället för att neka dem.

Sammanfattningsvis har vissa förändringar gjorts i modellen. Den fungerar ungefär på samma sätt som innan. Kategorierna i Business manoeuvring måste balanseras genom hela processen. Dock kommer denna balansering luta mer åt att vara Customer oriented (CO). Följaktligen kommer kategorierna Business fraternisation och Personalisation, som ligger på CO-sidan av Business manoeuvring, att ta mer plats än Business standardisation och Business rationalisation, som ligger på SO-sidan. Aktiviteterna i den yttre ringen kommer även de fungera på samma sätt som innan. Vid olika situationer kan vissa aktiviteter vara bättre lämpade och kan användas utan någon speciell ordning. Det som har förändrats är att aktiviteten Derived demand har lagts till samt att vissa aktiviteter blivit justerade. Aktiviteten Planning är helt ny och visar det enda sekventiella steget som har identifierats i säljprocessen under denna studie. Planning måste alltså ske innan säljaren kan gå vidare till övriga delar i modellen. När säljaren är klar med Planning kommer resterande steg i modellen ha en dynamisk struktur där säljaren kan anpassa säljprocessen efter behov.

Den moderna säljprocessen (figur 12) bidrar till en djupare kunskap över betydelsefulla aktiviteter i B2B-säljprocessen och är anpassade till dagens förutsättningar. Den konceptualiserar säljares kunskaper och erfarenheter om hur en lyckad säljprocess kan se ut. Modellen ger en djupare förståelse för hur säljprocessen för producerande livsmedelsföretag i Norrland kan se ut och bidrar därmed till att bredda forskningen om säljprocessen inom olika branscher.

Modellens aktualitet

Dynamiken i Den moderna säljprocessen (figur 12) gör att det finns utrymme för företag att anpassa och använda den. Modellens uppbyggnad gör att många olika säljare kan ha nytta av den eftersom det går att välja vilka aktiviteter som passar situationen bäst.

De studier som har gjorts om säljprocessen ansågs inte reflektera dagens B2B-säljmiljö eller var i vissa aspekter bristfälliga. Därför kan denna modell (figur 12) bidra till forskningen genom att synliggöra vilka aktiviteter som är av betydelse för säljprocessen idag. Eftersom modellen ger en bild över hur B2B-säljprocessen ser ut inom livsmedelsbranschen, bidrar den till att utöka dagens forskning med en uppdaterat perspektiv på försäljningen samt en djupgående förståelse kring försäljning inom branschen.

Den reviderade modellen (figur 12) kan förse företag med kunskap om vilka aktiviteter som kan vara centrala i säljprocessen mellan företag. Modellen kan bli en vägledning för företagen i hur de väljer att lägga upp försäljningen. Den visar även betydelsen för företaget som säljaren har, vilket förhoppningsvis kan belysa betydelsen av säljarens erfarenhet och kunskap. Detta kan resultera i att företag låter säljare delta mer i strategiska beslut. Användandet av modellen kan leda till ett bättre samarbete från ledningen mot säljaren samt samordning med övriga delar i organisationen. Modellen kan dessutom hjälpa säljare med att lyckas bättre med genomförandet av olika aktiviteter i säljprocessen. I modellen har kunskapen om varje aktivitet fördjupats och visar hur de lämpligen kan hänga ihop, vilket kan vara ett bra stöd för säljare.

Något som är också är av betydelse att belysa är att några aktiviteter i den ursprungliga modellen (figur 10) inte längre har lika stor betydelse som tidigare. Detta gäller framförallt kategorierna i Business manoeuvring där författaren Åge (2011, s. 1579) som beskriver i sin teori hur ett företag kan anpassa sina kategorier efter situationen. Däremot identifierades i denna studie att standardiserade säljprocesser samt riskhantering, som kan kopplas till aktiviteterna Business standardisation samt Probationary business rationalisation, inte är av hög aktualitet för samtliga säljare inom livsmedelsbranschen. Det visade sig att denna balansering av kategorierna var ganska lika mellan respondenterna. Det bör nämnas att dessa kategorier inte ska elimineras ur modellen, då det ändå finns en viss användning av dem i säljprocessen enligt respondenterna. Dock inte i lika stor utsträckning som vid de andra två kategorierna Business fraternisation och Personalisation.

Med denna beskrivning av aktiviteter som bedömts som mindre betydelsefulla, kan modellen (figur 12) ge företag direktiv kring hur de ska prioritera sina säljprocesser. Det bör tas i beaktning att det kan finnas skillnader mellan företag och framförallt mellan branscher. Det finns en möjlighet att denna rekommendation kan vara annorlunda för andra företag och kräver därmed en annan sorts balansering av aktiviteter. Därför finns det utrymme i den reviderade modellen (figur 12) att anpassas till andra företag.

7.2 Praktiskt bidrag

Den reviderade modellen (figur 12) av Den moderna säljprocessen kan tillhandahålla företag inom livsmedelsbranschen förståelse över vilka centrala aktiviteter som kan vara av betydelse för deras säljprocess. Med denna modell (figur 12) kan företag praktiskt analysera sin egen säljprocess för att öka den egna kunskapen samt få inspiration kring vilka aktiviteter som de kan fokusera på i sitt säljarbete. Denna studie kan även hjälpa säljare att förstå betydelsen av planering samt den härledda efterfrågan samt hur de kan använda dessa i deras affärer. Det kan också öka förståelsen förståelse om hur dagens säljmiljö ser ut.

Det bör nämnas att denna reviderade modell (figur 12) har utformats för att passa livsmedelsbranschen. Det betyder dock inte att den inte passar för andra branscher, utan den reviderade modellen (figur 12) har möjlighet att överföras till andra typer av företag från andra branscher så länge de säljer inom B2B-miljön. Detta eftersom alla aktiviteter från Den moderna säljprocessen (figur 10) som nämndes i kapitlet med den teoretiska referensramen finns kvar i den reviderade modellen (figur 12). Detta innebär att det är endast hur stor betydelsen av aktiviteterna som kan bli påverkad om det är en annan typ av företag som använder den. Med denna anledning är det av god idé att rekommendera

för företag från andra branscher att ta hänsyn till att betydelsen av aktiviteterna kan se annorlunda ut för andra branscher.

7.3 Studiens begränsningar

För att öka studiens trovärdighet och underlätta den kritiska granskningar, kommer i denna del en redogörelse över studiens begränsningar som ansågs relevanta.

Den första begränsningen av denna studie är valet av respondenter som har skett genom ett bekvämlighetsurval eftersom de säljare som valdes ut var individer som var villiga på att ställa upp på en intervju. Detta kan ha påverkat denna studie då respondenterna var positivt inställda till att svara på frågor om deras säljprocess. Detta kan ha inneburit att resultatet har fått en positiv bild av säljprocessen än vad det skulle ha varit om det fanns respondenter som har negativa åsikter om deras säljprocess. Däremot då syftet med studien var att finna betydelsefulla aktiviteter för säljprocessen, anser författarna av denna studie att resultatet ger ett bidrag till det teoretiska gapet.

Den andra begränsningen för denna studie är respondenternas position i organisationen. Då respondenternas befattning varierade sig mellan säljansvarig, försäljningschef och VD, finns det en viss risk att deras befattning kan ha påverkat en variation av resultatet. Detta eftersom en individ kan som bäst ge sitt perspektiv från sin position och då respondenterna kommer från olika positioner i organisationen kan det ha lett till en varierande perspektiv på försäljning. Samtidigt har det inneburit en fördel med denna variation för att det har gett en mer omfattande bild av säljprocessen mellan företag.

Den tredje begränsningen som kan ha påverkat denna studie är författarnas förförståelse. Det förklarades redan i kapitel *2.2 Förförståelse* att författarna av denna studie har både teoretisk samt praktisk kunskap inom detta område, men inom den praktiska erfarenheten har författarna mest erfarenhet av B2C-försäljning. Författarna av denna studie har en begränsad arbetslivserfarenhet inom B2B jämfört med B2C, därför har författarna förlitat sig på deras utbildning som har berört det aktuella området i större uträckning. Dock kan kunskap från litteratur visa en förlegad bild som inte reflekterar verkligheten, speciellt med nya förändringar i miljön som teorier inte har hunnit fånga upp. Detta har författarna av denna studie tagit hänsyn till genom att läsa nya artiklar inom området och varit öppna för ny information som kanske inte hunnit identifierats av forskningen. Dessutom har författarna varit noga med att lyssna på respondenter och lämnat den ursprungliga modellen av Den moderna säljprocessen (figur 10) öppen för nya förändringar.

7.4 Rekommendationer till företag

Företag som lever kvar i den traditionella synen av säljprocessen där aktiviteter sker i en bestämd ordning rekommenderas att se över om de kan ge säljarna mer frihet i skapandet av säljprocessen. Genom att ge säljare frihet att anpassa säljprocessen efter kund och situation, kan säljaren enklare skapa ett värde för kunden vilket leder till ekonomiska fördelar. Att ge alla säljare fullständig frihet kan vara svårt eftersom företag kan ha olika ekonomiska förutsättningar, därför kan det vara passande att ge säljarna ramar de kan röra sig inom. Detta gör att företaget har kontroll över kostnader samtidigt som säljarna kan anpassa sig efter kunden.

En annan rekommendation är för företag som endast jobbar med ordermottagning, bör försöka expandera deras försäljning till att ha mer kontakt med kunden. Om företag börjar

bygga relationer med kunder kan de dra nytta av fördelar som lojalitet, långsiktiga inkomster samt kundens expertis om slutkundens behov.

En rekommendation till företag som har svårt att få den dynamiska säljprocessen att fungera, är att de bör försöka starta säljprocess med aktiviteten planning. En säljprocess som till viss del är sekventiell kan vara lättare för dem att hantera. Genom att börja med planering av aktiviteter och samordna dessa med resten av företaget och kunden, kan dynamiken längre fram i säljprocessen flyta på bättre.

Slutligen vill författarna av denna studie rekommendera företag att vara lyhörda för vad situationen kräver. Olika säljmöten, kunder och branscher kan behöva olika tillvägagångssätt och därför bör företag inte vara rädda att jobba utanför ordinarie arbetssätt om de känner att situationen kräver det.

7.5 Förslag till vidare forskning

Under studiens gång har det identifierat ett antal förslag till vidare forskning. Det första förslaget att undersöka säljprocessen mellan olika branscher. Denna studie har fokuserat på livsmedelsbranschen, därför vore det intressant om det gjordes vidare forskning inom en annan bransch och kanske även jämföra säljprocesser mellan olika branscher. Detta skulle kunna innebära för framtida forskare att de kan undersöka om andra branscher har annorlunda struktur kring säljprocessens uppbyggnad samt vilka aktiviteter som är mest betydelsefulla. De skulle kanske också identifiera andra aktiviteter säljprocessen som är centrala för just den branschen.

Det andra förslaget för vidare forskning, är att undersöka om säljprocessen ser olika ut beroende på olika positioner säljare har i den företaget. Detta innebär att forskare skulle kunna jämföra säljprocessen, exempelvis för en fältsäljare jämfört med en försäljningschef. Denna forskning skulle kunna identifiera olika variationer av säljprocessen beroende på vilken position säljare har i företaget.

Det tredje och sista förslaget för framtida forskare är att undersöka hur säljprocessen kan och bör se ut från kundens perspektiv. Genom att fokusera på kunderna, kan forskare identifiera kunders bra och dåliga erfarenheter i säljprocessen med det säljande företaget. Detta innebär att aktiviteter som kunder ser som fördelaktiga identifieras samt vilka aktiviteter som bör undvikas.

[Intentionally left blank]

8. Sanningskriterier

I detta avsnitt kommer först studiens reliabilitet att beskrivas. Därefter kommer en genomgång av studiens interna samt externa validitet.

För att stärka studiens kvalitet samt trovärdighet, bör forskare ta hänsyn till ett antal sanningskriterier. Enligt Bryman och Bell (2017, s. 68) bör forskning inom företagsekonomi beakta kriterierna reliabilitet, intern samt extern validitet. Dessa används vanligen vid kvantitativ studie, men har anpassats till att den kvalitativa forskningsstrategin utan att ändra dessa kriteriers huvudsakliga syfte (Bryman & Bell, 2017, s. 379). Då denna studie innefattar en kvalitativ forskningsstrategi kommer dess reliabilitet och validitet beskrivas mer grundligt i nedanstående kapitel. Detta i syfte att öka kvaliteten och trovärdigheten av denna studie och att visa på författarnas förståelse av dessa kriterier samt vikten av dem.

8.1 Reliabilitet

Kriteriet reliabilitet handlar om studiens datainsamlingsmetoder samt analytiska processer skulle ge samma resultat om de skulle upprepas igen vid en senare tillfälle (Saunders et al., 2012, s. 192). Skulle kriteriet visa på låg reliabilitet, innebär det att resultatet kan ha orsakats av slumpmässiga eller tillfälliga betingelser (Bryman & Bell, 2017, s. 68). För att uppnå reliabilitet måste studiens tillvägagångssätt vara noggrant beskrivet och transparent, för att andra forskare ska kunna bedöma studien och eventuellt återskapa den (Saunders et al., 2012, s. 192).

Reliabilitet används främst inom kvantitativ forskning, för att se om dess mått som framställdes under undersökningen är stabilt eller inte (Bryman & Bell, 2017, s. 68). Enligt Bryman och Bell är reliabilitet svårt att uppnå vid en kvalitativ forskning, då det skulle innebära att de individer och deras sociala miljö skulle fortsätta vara konsistenta och följaktiga vid återskapningen av undersökningen. Denna svårighet styrks även av Saunders et al. (2012, s. 382) som också beskriver omständigheterna kring en kvalitativ undersökning som komplex och dynamisk (Saunders et al., 2012, s. 382).

Det finns däremot möjligheter för en kvalitativ studie att uppnå reliabilitet. Bryman och Bell (2017, s. 380) har delat in reliabilitet för kvalitativa studier i intern samt extern reliabilitet. Författarna menar att en undersökning kan uppnå intern reliabilitet om det är ett flertal antal forskare i studien, att alla medlemmar i forskningsteamet är överens om hur de ska tolka det de ser och hör. I denna studie har det eftersträvats en hög intern reliabilitet. Det har varit ett nära samarbete mellan författarna av denna studie, vilket har resulterat att det har varit en klar och gemensam uppfattning om studiens olika begrepp och teorier. De gånger författarna av denna studie hade olika åsikter, fördes en grundlig diskussion tills en gemensam uppfattning skapades.

För att uppnå extern reliabilitet vid en kvalitativ studie, kan en forskare skriva ner omständigheterna kring studien samt olika krav som måste tillgodoses vid eventuellt återskapande av studien för att i viss mån likna den första undersökningen (Bryman & Bell, 2017, s. 380). Saunders et al. (2012, s. 382) beskriver även de hur forskare kan anteckna omständigheter kring undersökningsdesignen, orsakerna till valet av forskningsstrategi, metoder och insamlingen. Detta menar författarna skapar en förståelse för andra forskare samt möjlighet att åter analysera det (Saunders et al., 2012, s. 382). I denna studie har författarna varit noga med att beskriva alla steg som undersökningen gått igenom. Författarna har beskrivit val och avgränsningar samt motivation till dessa val.

Det har även dokumenterats hur undersökningen genomfördes samt hur datan från denna undersökning analyserats.

Några problem som kan uppstå med extern reliabilitet är om undersökningen blir påverkad av respondenterna som ger ut felaktig information eller om de skulle ge olika svar beroende på undersökningens utförande (Saunders et al., 2012, s. 192). Några orsaker till detta kan vara att informationen är för känslig eller att respondenten inte har mandat att svara på frågorna (Saunders et al., 2012, s. 381). Enligt Saunders et al. (2012, s. 192) kan även forskarens tolkning av undersökningen bli påverkad av olika faktorer eller att forskaren orsakar bias i insamlingen av material. Om forskarens beteende orsakar minskad trovärdighet, finns det risk att respondenten ger begränsad information (Saunders et al., 2012, s. 381). Även undersökningen kan orsaka bias, om den tar för lång tid kan den orsaka att vissa önskvärda respondenter drar sig från att delta vilket skapar en felaktighet i urvalet (Saunders et al., 2012, s. 381).

Forskaren kan arbeta mot dessa problem genom att samla information om respondenterna och dess organisation, delge sig av information innan till respondenten, platsen av intervjun, forskarens uppträdande, forskarens beteende, använda sig av frågor anpassade till situationen, lyssna av situationen, möjligheten att sammanfatta situationen, förmågan att samla in data korrekt och fullt ut (Saunders et al., 2012, s. 382). För att säkerställa att informationen från respondenterna är rättvisande har författarna av denna studie varit noga med att informera respondenterna att allt de delger kommer behandlas konfidentiellt och att de kommer vara anonyma i studien. Respondenterna har även informerats om att det är deras åsikter och erfarenhet denna studie vill åt. Detta kan göra att respondenterna inte behöver känna att de delger information om företaget, eftersom de är deras egna tankar kring ett fenomen.

Den externa validiteten kan dock vara av problematisk karaktär, som Bryman & Bell (2017, s. 68) och Saunders et al. (2012, s. 382) beskriver att det ofta kan vara. Omständigheterna kring de olika intervjuerna för denna studie har varit komplexa samt dynamiska. Detta har dock tagits i beräkning innan studien utfördes. Författarna av denna studie har varit noga med att beskriva de olika intervjuernas utförande. På så sätt uppnåddes reliabilitet, eftersom efterkommande forskare får möjlighet att bedöma utförandet av denna studie samt får verktygen för möjligheten att skapa en efterliknande studie efter denna.

8.2 Intern validitet

Intern validitet handlar om de slutsatser som genererats från en undersökning kommer från ett orsakssamband mellan två variabler (Saunders et al., 2012, s. 192). Den berör frågan om hur pass övertygande är den ansedda påverkande variabel verkligen orsakar en förändring hos en annan variabel (Bryman & Bell, 2017, s. 69).

Intern validitet inom kvalitativ undersökning handlar om forskarens observationer har en bra koppling till de teoretiska idéer som denne utvecklar (Bryman & Bell, 2017, s. 380). Detta är en styrka i kvalitativa undersökningar eftersom undersökningen har möjligheten att få klarhet i vissa frågor, utforska svar och teman hos respondenterna från olika vinklar (Saunders et al., 2012, s. 382). Då denna studie har genomfört en kvalitativ undersökning har det funnits möjlighet att stärka den interna validiteten. Det har författarna av denna studie tagit hänsyn till genom att under studiens arbetsgång tillsammans med respondenten reda ut oklarheter. Detta har gjorts genom att under intervjuerna be

respondenterna att beskriva och klargöra vissa fenomen. Kopplingen till teoretiska idéer har även säkerställts genom att vid utformandet av intervjufrågor vara noga med att koppla dessa till en teoretisk grund och tydliggjort detta i en intervjuguide.

Några problem som kan uppstå med intern validitet är om deltagarna ändrar sin åsikt under forskningen. Detta kan orsakas en speciell händelse, undersökningens utförande eller nya kunskaper som deltagarna fått under studiens gång (Bryman & Bell, 2017, s. 193). Enligt Bryman och Bell (2017, s. 193) finns det andra problem i den interna validiteten som när verktygen som användes under undersökningen utvecklats under tiden som undersökningen pågår. Vidare menar författarna att det finns en risk att forskaren har en oförmögenhet att läsa av kopplingen mellan orsak och effekt under en undersökning (Bryman & Bell, 2017, s. 193). Eftersom datainsamlingen till denna studie genomförts under en begränsad tid på två veckor har den interna validiteten till viss del säkerställts. Respondenterna har under denna period mest troligt inte hunnit få nya erfarenheter som påverkat deras bild av försäljning nämnvärt. För att ytterligare stärka den interna validiteten i denna studie har författarna varit noga med att inte ställa ledande frågor. Risken att missa kopplingen mellan orsak och effekt har författarna av denna studie försökt att undkomma genom att ställa följdfrågor till respondenterna då denna koppling inte tydligt framgår.

8.3 Extern validitet

Extern validitet berör i vilken utsträckning studiens resultat kan generaliseras till andra relevanta miljöer och grupper (Saunders et al., 2012, s. 194). Bryman och Bell (2017, s. 69) påpekar för att uppnå en extern validitet, är det viktigt med att vara noggrann i hur valet av respondenter till urvalet har genomförts samt se till att urvalet representerar populationen. För en kvalitativ studie kan det finnas en svårighet med extern validitet, då dessa undersökningar berör fallstudier och har ofta begränsat urval av respondenter på grund av deras tillgänglighet (LeCompte & Goetz, 1982, s. 50-51).

Då denna studie är av en kvalitativ karaktär, finns det risk för låg extern validitet. Detta eftersom urvalet har varit begränsade i antalet respondenter i jämförelse om det skulle varit en kvantitativ studie. Inom försäljning är säljprocessen beroende av vilken vara som ska säljas. Det kan vara stora variationer beroende på kostnad av varan, hur ofta varan införskaffas, olika karaktäristika på varan och vilken expertis som krävs för att hantera produkten. Dessa faktorer och troligtvis många fler kan ha inverkan på hur säljprocessen ser ut.

Kriterier har satts upp för att få respondenter som tydligt kan representera den miljö denna studie ämnade att undersöka. En avgränsning som gjorts i denna studie var att endast undersöka norrländska företag. Detta kan göra resultaten ännu mer generaliserbara till just Norrland. I norra delen av Sverige är det andra förutsättningar, annan konkurrens och andra fördelar som kan lyftas med livsmedelsprodukter än i södra Sverige eller utanför Sveriges gränser. Eftersom författarna av denna studie varit noggranna att beskriva miljön, respondenterna och hur urvalet gått till, har den externa validiteten till viss mån försäkrats och kan väga upp de nackdelar som kommer med en kvalitativ studie.

[Intentionally left blank]

9. Samhälleliga och etiska aspekter

Under detta kapitel kommer det att föras en diskussion för studiens samhälleliga samt etiska aspekter. Därefter kommer en redogörelse för hur detta har tagits i beaktning under denna studie.

Informationen om hur säljare använder sig av olika aktiviteter under säljprocessen, kan ha inneburit att respondenterna har känt att de befann sig i en pressad situation under intervjun. Säljarna kan ha undandragit sig från att delge information, då de var osäker om de spred känslig företagsinformation. Det finns också möjligheten att säljarna känner en viss påtryckning från högre nivåer i organisationen. Exempelvis kan företaget ha vissa riktlinjer hur säljprocessen ska gå till medan säljaren använder sin egen försäljningsprocess, under intervju kan säljarna känna sig obekväma och väljer istället att förklara företagets säljprocess istället för den egna. Detta kan också bero på att säljarna inte vill delge sig av eventuell information som kan ligga utanför företagets riktlinjer och värderingar.

På grund av problematiken kring den känsliga informationen har författarna i denna studie varit noga med att poängtera att det är säljarens åsikter som är av intresse. Förhoppningen med detta uttalande var att respondenterna skulle känna att de inte delgav känslig företagsinformation eller gav en felaktig bild av företaget, utan att de diskuterade deras egna åsikter och tankar som kan anses vara mindre känslig information. Vidare har författarna i denna studie ytterligare tagit hänsyn till den känsliga informationen genom att ställa öppna frågor för att respondenten själv ska få bestämma vad denne delger. Av samma anledning har författarna av denna studie även undvikit ledande frågor. Innan genomförandet av intervjuerna, har även viktiga aspekter som respondenternas anonymitet och samtycke klargjorts.

Vid inledningen av intervjuerna blev respondenterna informerade om syftet av undersökningen. De fick därmed information om studiens innehåll och ytterligare en förfrågan om de gick med på att delta. Detta för att säkerhetsställa respondenternas samtycke vid intervjun för att uppnå samtyckeskravet samt informationskravet. Därefter informerades respondenternas integritet, genom att all information skulle hanteras enbart för denna studie och att materialet skulle förstöras vid studiens avslutande. Avslutningsvis fick respondenterna information om deras anonymitet, att alla respondenter och deras företag skulle hållas anonyma. Detta för att förbättra accessen för information samt att ingen obehörig ska få tillgång till deras information. Med denna information uppnåddes konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet inför datainsamlingen.

Användandet av Den moderna säljprocessen (figur 12) skulle kunna bidra till att kundens och slutkonsumentens önskemål blir mer uppmärksammade. Exempelvis om konsumenterna efterfrågar miljövänligare lösningar kommer säljaren möta dessa önskemål i och med ökat fokus på kund och slutkonsument enligt Derived demand i modellen (figur 12). Dock skulle detta också innebära att om konsumenterna inte bryr sig om miljö och föredrar exempelvis snabbare leveranser, skulle säljaren möta dessa och det blir en negativ inverkan på miljön.

Något som har identifierats under denna studie är att nästan samtliga respondenter hade problemet med att ge kunderna den bästa servicen, utan att det blir alltför hög påverkan på miljön. Med tanke på att det är längre distanser i Norrland, får företag tänka mer på deras logistik och hur de kan minska på deras transportkostnader utan att det ska bli en

negativ påverkan för kunden. En av respondenterna hade löst detta genom att tillsammans med andra företag, att anlita en gemensam distributör som sköter all transport ut till kund. Genom att ha en distributör för flera leverantörer minskar bilkörningen och dess påverkan på miljön, utan att kunden tar lida av det. Detta skulle kunna vara en exempel på en lösning för andra företag som jobbar med balanseringen av kundvärdet och hållbarhet.

STU19-0021 (100/110)

Källförteckning

Abratt, R. & Kelly, P. M. (2000). Customer-supplier partnerships Perception of a successful key account management program. *Industrial marketing management.* 31, (5), 467-476.

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2017) *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur AB.

Anderson, R.E. (1996). Personal selling and sales management in the new millennium. *Journal of personal selling and sales management.* 16, (4), 17-32.

Arli, D., Bauer, C. & Palmatier, R.W. (2017). Relational selling: Past, present and future. *Industrial marketing management.* https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.07.018. [Hämtad 2018-03-15].

Bagozzi, R., Verbeke, W., Berg, W., Rietdijk, W., Dietvorst, R. & Worm, L. (2012) Genetic and neurological foundations of customer orientation: field and experimental evidence. *Journal of the academy of marketing science*. 40, (5), 639-658.

Borg, S.W. & Young, L. (2014). Continuing the evolution of the selling process: A multi-level perspective. *Industrial marketing management.* 43, (4), 543-552.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Uppl. 2. Malmö: Liber AB.

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder.* Uppl. 3. Stockholm: Liber AB.

Chai, J., Zhao, G. & Babin, B.J. (2012). An empirical study on the impact of two types of goal orientation and sales person perceived obsolescence on adaptive selling. *Journal of personal selling & sales management.* 32, (2), 261-273.

Chiou, J., Chou, S. & Shen, G.C. (2017). Consumer choice of multi channel shopping: The effects of relationship investment and online store preference. *Internet research,* 27, (1), 2-20.

Chonko, L.B. & Jones, E. (2005). The need for speed: Agility selling. *Journal of personal selling & sales management.* 25, (4), 371-382.

Crosby, L., Evans, K.R. & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of marketing.* 54, (3), 68-81.

Day, G.S. & Bens, K.J. (2005). Capitalizing on the internet opportunity. *Journal of business & industrial marketing*. 20, (4/5), 160-168.

Dawson, L.M., (1970). Toward a new concept of sales management. *Journal of marketing.* 34, (2), 33-38.

Dubinsky, A. J. (1980). A factor analytic study of the personal selling process. *Journal of personal selling & sales management.* 1, (1), 26-33.

Eklund, F. (2016). *Sälj! Konsten att sälja vad som helst till vem som helst.* Stockholm: Ekerlids förlag.

Franke, G. & Park, J. (2006) Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis. *Journal of marketing research*. 43, (4), 693-702.

Greenberg, P. (2010). The impact of CRM 2.0 on customer insight. *Journal of business & industrial marketing.* 25, (6), 410-419.

Goad, E. & Jaramillo, F. (2014) The good, the bad and the effective: a meta-analytic examination of selling orientation and customer orientation on sales performance. *Journal of personal selling & sales management*. 34, (4), 285-301.

Graziano, J.E. & Flanagan, P. (2005). Explore the art of consultative selling: get comfortable with nonmanipulative selling. *Journal of accountancy.* 199, (1), 34-37.

Halvorsen, K. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod.* Lund: Studentlitteratur.

Hawes, J.M., Rich, A.K. & Widmier, S.M. (2004) Assessing the development of the sales profession. *Journal of personal selling & sales management.* 24, (1), 27-37.

Jobber, D. & Lancaster, G. (2015). *Selling and sales management.* Uppl. 10. Harlow: Pearson.

Johansson, L. (2011). *Introduktion till vetenskapsteorin*. Uppl. 3. Stockholm: Thales.

Johansson Lindfors, M. (1993) *Att utveckla kunskap: Om metodologiska och andra vägval vid samhällsvetenskaplig kunskapsbildning*. Lund: Studentlitteratur.

Johlke, M.C. & Iyer, R. (2017). Customer orientation as a psychological construct: evidence from Indian B-B sales people. *Asia pacific journal of marketing and logistics.* 29, (4), 704-720.

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

Kaski, T., Hautamaki, P., Bolman Pullins, E. & Kock, H. (2017) Buyer versus salesperson expectations for an initial B2B sales meeting. *Journal of business & industrial marketing*. 32, (1), 46-56.

LeCompte, M. D. & Goetz, J. P. (1982). Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research. *Review of Educational Research.* 52, (1), 31–60.

Long, M. M., Tellefsen, T. & Lichtenthal, D. J. (2007). Internet integration into the industrial selling process: a step-by-step approach. *Industrial marketing management*. 36, (5), 676–689.

Lusch, R. F. & Vargo, S. L. (2014). *Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*. Cambridge, Cambridge University Press.

Madsen, D.Ø., Johanson, D. (2016). Examining customer relationship management from a management fashion perspective. *Cogent business & management.* 3, (1), 1-20.

Marshall, G.W., Moncrief, W.C. & Lassk, F.G. (1999). The current state of sales force activities. *Industrial marketing management.* 28, (1), 87-98.

Moncrief, W.C. & Marshall, G.W. (2005). The evolution of the seven steps of selling. *Industrial marketing management,* 43, (1), 13-22.

Naturvårdsverket (2017). Konsumtionsbaserade utsläpp av växthusgaser, hushållens transporter och konsumtion av livsmedel. *Naturvårdsverket.* http://www.naturvardsverket.se/Sa-mar-miljon/Statistik-A-O/vaxthusgaser-utslapp-av-svensk-privat-konsumtion/. [Hämtad: 2018-03-16].

Nätti, S. & Palo, T. (2012). Key account management in business-to-business expert organisations: an exploratory study on the implementation process. *The service industries journal.* 32, (11), 1837-1852.

Richter Hagert, M. (2017, 19 januari). YouTube-stjärna samlar in halv miljon till djurens rätt. *Djurens rätt.* https://www.djurensratt.se/blogg/youtube-stjarna-samlar-halv-miljon-till-djurens-ratt. [Hämtad 2018-03-16].

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students.* Uppl. 6. Harlow: Pearson Education Limited.

Saxe, R. & Weitz, B. (1982) The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of marketing research*. 19, (3), 343-51.

Shapiro, B.P. & Posner, R.S. (2006). Making the major sale. *Harvard business review.* 84 (7-8) 140-148.

Sharma, A. & Tzokas, N. (2002). Editorial personal selling and sales management in the internet environment: Lessons learned. *Journal of marketing management.* 18, (3-4), 249-258.

Sin, L.Y.M., Tse, A.C.B. & Yim, F.H.K. (2005). CRM: conceptualisation and scale development. *Journal of marketing.* 39 (11/12) 1264-1290.

Singh, R. & Koshy, A. (2010), "Determinants of B2B salespersons' performance and effectiveness: a review and synthesis of literature". *Journal of business & industrial marketing*. 25, (7), 535-546.

Singh, R. & Koshy, A. (2011). Does salesperson's customer orientation create value in B2B relationships? Empirical evidence from India. *Industrial marketing management.* 40, (1), 78–85.

Storbacka, K., Ryals, L., Davies I. A. & Nenonen, S. (2009). The changing role of sales: viewing sales as a strategic, cross-functional process. *European journal of marketing*. 43, (7/8), 890-906.

Terho, H., Eggert, A., Haas, A. & Ulaga, W. (2015). How sales strategy translates into performance: The role of salesperson customer orientation and value-based selling. *Industrial marketing management.* 45, 12-21.

Terho, H., Haas, A., Eggert, A. & Ulaga, W. (2012). 'It's almost like taking the sales out of selling' - Towards a conceptualisation of value-based selling in business markets. *Industrial marketing management.* 41, (1), 174-185.

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer.* Uppl. 4. Lund: Studentlitteratur.

Tzempelikos, N. & Gounaris, S. (2015). Linking key account management practices to performance outcome. *Industrial marketing management.* 45, 22-34.

Töytäri, P. & Rajala, R. (2015). Value-based selling: An organizational capability perspective. *industrial marketing management.* 45, 101-112.

Weinrauch, D.J., Stephens-Friesen, M. & Carlson, R.L. (2001). Improving the viability of manufacturers' representatives with industry-based sales training initiatives. *Journal of business & industrial marketing.* 16, (3), 183-198.

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.

Weitz, B.W., Sujan, H. & Sujan, M. (1986). Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness. *Journal of marketing*. 50, (4), 174-191.

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

Öster, S. (2017). Efterfrågan på ekologiskt ökar i rekordtakt. *Sveriges Television AB*. https://www.svt.se/nyheter/lokalt/halland/efterfragan-pa-ekologiskt-okar-i-rekordtakt. [Hämtad: 2018-03-16].

Appendix 1: Information inför intervjun

Hej!

Återigen tack för att du ville medverka i vår studie!

Vi skickar ut detta mail för att ge dig mer information angående vilka ämnen intervjun kommer ta upp samt hur informationen kommer att behandlas. Studien kommer att undersöka betydelsefulla aktiviteter i B2B-säljprocessen inom livsmedelsbranschen för producerande företag ur säljarens perspektiv.

I intervjun kommer vi utgå ifrån olika frågor som vi har förberett. Ämnen som kommer beröras är behov och relationen till företagskunder, säljstrategier samt allmänt om livsmedelsbranschen. Vi vill i intervjun höra dina tankar och erfarenheter om dessa ämnen.

Deltagandet i denna studie är helt frivilligt och om du inte vill svara på någon eller flera av frågorna går det bra att göra det utan att uppge någon anledning. Du kan även avbryta intervjun under processens gång. Intervjun beräknas ta ca 45-60 minuter. Materialet från denna intervju kommer behandlas med anonymitet och endast användas i denna studie.

Vi önskar även spela in intervjun för att inte gå miste om någon information, den kommer även förstöras när studien är klar. Går det bra att vi gör detta?

Vid ytterligare funderingar eller åsikter kring intervjun får du gärna ringa oss eller skicka ett mail!

Med vänliga hälsningar,
Sanny Johansson och Lovisa Nordström

Sanny Johansson
Mail:
Telefon:

Lovisa Nordström
Mail:
Telefon:

Appendix 2: Intervjuguide

Nr	Fråga	Teorikoppling
1	Vill du berätta lite om vad du jobbar med?	Allmän
2	Kan du berätta hur den övergripande säljprocessen kan se ut i ert företag?	Allmän Business manoeuvring Evolved selling process
3	Vilka är de centrala aktiviteterna i din säljprocess?	Allmän Business manoeuvring Evolved selling process
4	Livsmedelsbranschen har fått mycket publicitet den senaste tiden, det vi noterat sticker ut är hållbarhet, vad är din kommentar om detta?	Allmän
5	Vi har noterat att media har lyft vissa problem inom livsmedelsbranschen som lägger nya krav på företag, hur påverkar det dig i ditt arbete?	Allmän
6	Hur viktigt konkurrensfördel är snabbhet i er bransch? Om ja - Varför? Om nej - vad är viktigare i just denna bransch?	Problem solving Agility selling
7	Hur väljer du kunder att göra affär med - vilka prioriterar du?	Customer retention and deletion KAM
8	Vilka försäljningar har du gjort som du uppfattat varit förknippat stora risker? Vilka risker var detta? Hur hanterade du detta?	Probationary business rationalisation
9	Har ni något datasystem för att hantera kundinformation? Hur använder du detta? Använder sig fler avdelningar av detta?	Database and knowledge management CRM
10	Hur fri är du att skapa en lösning för kunden som denna uppskattar - Och med det menar vi: på vilken sätt styr företaget din säljprocess och vad?	Business standardisation
11	I säljprocessen förekommer aktiviteter som kan se likadana ut oberoende av kund. Hur mycket av aktiviteterna i din säljprocess ser likadant ut mellan olika kunder? Vad är dessa?	Business standardisation Problem solving Adaptive selling

12	Kan du beskriva det interna samarbetet mellan säljfunktionen och övriga avdelningar i organisationen?	Business fraternisation
13	Hur ser relationen till era kunder ut? Hur jobbar du med dessa relationer?	Personalisation Business Fraternisation CO Nurturing the relationship Relationship selling
14	Har ni något samarbete med era kunder? Med vilka typer av kunder samarbetar ni med? Vad styr om ni väljer att samarbeta med en kund? Hur kan detta samarbete se ut?	Business Fraternisation Nurturing the relationship Relationship selling
15	Involverar ni kunden utformning av produkten eller erbjudandet utöver produkten?	Business Fraternisation Problem solving Consultative selling Adding value/ satisfying needs Value-based selling
16	Utför ni någon typ av uppföljning mot era kunder? Vad?	Customer relationship maintenance Nurturing the relationship Relationship selling
17	Använder ni er av KAM och i så fall hur hanterar ni dessa? Om nej - Har ni några kunder som ni lägger extra mycket tid och resurser på?	Customer retention and deletion KAM
18	Hur stor del av era kunder representeras av era Key accounts/kunder ni lägger extra mycket tid på?	Customer retention and deletion KAM
19	Hur personlig brukar du vara med inköparna hos det köpande företaget? Varierar denna relation och i så fall vad styr denna variation?	Personalisation
20	Finns det variation mellan era kunders behov? Hur jobbar du med att möta dessa?	Problem solving Adaptive selling Agile selling Consultative selling Adding value/satisfying needs

		Value-based selling
21	Har ni tjänster kopplade till produkten?	Adding value/satisfying needs Value-based selling
22	Erbjuder ni någon form av utbildning kring er produkt till kunder? Hjälper ni till med implementering av produkten i kundens verksamhet?	Problem solving Consultative Selling
23	Hur viktigt tycker du det är att kunden känner att ni skapar värde jämfört med priskonkurrens? I vilka fall är priskonkurrens bättre?	Business manoeuvring Probationary business rationalisation SOCO
24	Vad tror du kommer bli de största utmaningarna för säljare inom livsmedelsbranschen framöver?	Allmän
25	Har du något ytterligare du skulle vilja lyfta fram som vi inte berört?	Allmän

[Intentionally left blank]

HANDELSHÖGSKOLAN
UMEÅ UNIVERSITET

Företagsekonomi 901 87 Umeå 090 786 50 00 www.usbe.umu.se