

Säljledarens roll i organisationen

- en illustration av

AstraZeneca 



LUNDS
UNIVERSITET

Handledare: Claes Svensson

Författare: Gustav Andersch
Gunnar Ganzer

- SAMMANFATTNING -

- Titel:** Säljledarens roll i organisationen – en illustration av AstraZeneca
- Författare:** Gustav Andersch, Gunnar Ganzer
- Handledare:** Professor Claes Svensson
- Nivå:** Kandidatuppsats
- Nyckelord:** AstraZeneca, säljledare, coachning, resursbaserad teori, relationsmarknadsföring, säljteorier
- Problemformulering:** Hur skall säljledarens roll utformas för att underlätta arbetssituationen för försäljningsorganisationens säljare och hur kan dessa säljare därigenom snabbare uppnå försäljningsorganisationens mål?
Vilka teorier ger stöd för vår tes om att säljledaren bör vara så aktiv som möjligt som coach ute på fält tillsammans med säljarna?
Hur arbetar säljledarna på AstraZeneca?
- Syfte:** Syftet med denna uppsats är att argumentera för vår tes om att säljledaren kan bidra till högre lönsamhet i en försäljningsorganisation genom att agera som coach tillsammans med sina underordnade säljare i fält. Stöd för vår tes baseras på existerande teorier inom resursbaserad teori, säljteori och relationsmarknadsföring samt teorier om grupp – och ledaregenskaper. Ytterligare vill vi, genom att illustrera med AstraZenecas försäljningsorganisation, ge ett praktiskt exempel från verkligheten på utformningen av säljledarens roll i säljorganisationen.
- Metod:** Arbetet har utformats med en deduktiv ansats. För att illustrera ett praktiskt exempel används AstraZenecas försäljningsorganisation. Det material som presenterar AstraZenecas försäljningsorganisation har framtagits med hjälp av intervjuer, artiklar, internt material från AstraZeneca och företagets hemsida. Övrigt material har vi sökt och funnit genom Lunds Universitetsbiblioteks databaser.
- Slutsatser:** Vår slutsats är att omorganiseringen inom AstraZenecas försäljningsorganisation gått i linje med vår tes om att säljledaren bör fokusera mer tid på att coacha säljarna i fält och mindre tid på administrativa uppgifter. Vidare har vi funnit stöd för vår tes genom de teorier som finns representerade i detta arbete.

- INNEHÅLLSFÖRTECKNING

| | |
|---|-----------|
| 1 - INLEDNING | 5 |
| 1.1 Bakgrund | 5 |
| 1.2 Problemformulering | 8 |
| 1.3 Syfte | 8 |
| 1.4 Avgränsningar | 9 |
| 2 - METOD | 10 |
| 2.1 Val av bransch och ämne | 10 |
| 2.2 Metodval | 10 |
| 2.3 Tillvägagångssätt | 11 |
| 2.3.1 Val av perspektiv | 11 |
| 2.3.2 Insamling och bearbetning av primärdata | 11 |
| 2.3.3 Insamling och bearbetning av sekundärdata | 11 |
| 2.3.4 Insamling och bearbetning av teori | 11 |
| 2.4 Metoddiskussion | 12 |
| 2.4.1 Intervjumetod | 12 |
| 2.4.2 Källkritik | 12 |
| 2.4.3 Teorikritik | 12 |
| 3 - TEORI | 14 |
| 3.1 Vår tes om en effektiv säljorganisation | 14 |
| 3.2 Resursbaserad teori | 15 |
| 3.3 Relationsmarknadsföring | 17 |
| 3.4 Säljteori | 19 |
| 3.4.1 Grupp- och ledaregenskaper | 20 |
| 4 - FALLBESKRIVNING | 22 |
| 4.1 Företagsbeskrivning | 22 |
| 4.1.1 Inledning | 22 |
| 4.1.2 Historia | 22 |
| 4.1.3 Vision/affärsidé | 22 |
| 4.1.4 Värderingar | 23 |
| 4.1.5 Strategi | 23 |
| 4.1.6 Försäljningsorganisation | 23 |
| 4.1.7 Säljledarna | 25 |
| 5 - ANALYS | 31 |
| 5.1 Analys utifrån ett resursbaserat perspektiv | 31 |
| 5.2 Analys utifrån relationsmarknadsföringsperspektivet | 32 |
| 5.3 Analys utifrån säljteori | 33 |
| 5.4 Analys utifrån grupp - och ledarskapsteori | 34 |
| 6 - SLUTSATS | 36 |
| 7 - KÄLLFÖRTECKNING | 37 |

- FIGURFÖRTECKNING -

| | | |
|---------|---|----|
| Figur 1 | A Resource-Based Approach to Strategy Analysis:..... | 16 |
| Figur 2 | The VRIO Framework | 17 |
| Figur 3 | Säljorganisatorisk uppbyggnad för AstraZeneca | 25 |
| Figur 4 | Säljledarens arbetstidsfördelning | 27 |
| Figur 5 | Regional säljchefs ansvarsområden | 28 |
| Figur 6 | Säljledarens huvudområden för coachning av säljarna. | 29 |

1

- INLEDNING -

I detta första kapitel återges bakgrunden till vårt ämnesval och vår problemformulering. Här redogör vi kort för läkemedelsindustrin. Kapitlet avslutas med uppsatsens syfte samt dess avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Under 90-talet har omvärldsförändringar och global konkurrens drivit fram flera uppköp och fusioner inom olika grenar av näringslivet.¹ Detta har varit fallet i IT-branschen, banksektorn såväl som inom bilindustrin, läkemedelsindustrin, stålindustrin mm. Under de senaste tio åren har bland annat Volvo personvagnar blivit uppköpta av Ford, Astra har fusionerats med Zeneca och stålproducenten Sandviken har köpt upp tyska Degussa-Hüls². Historiskt har stommen i svenskt näringsliv varit företag inom den traditionella tillverkningsindustrin. Exempel på sådana är ASEA (idag ABB), VOLVO, SAAB, AGA, Electrolux, m.fl.³

Tänkbara anledningar till att gå ihop med ett annat företag är bland annat att öka marknadsandelarna, tillgodogöra sig nya produkter, skydda marknaden från konkurrenter, förstärka sin kärnkompetens och genom andra fördelar stärka företagets position.⁴ Exempelvis kan två företag som fusionerats slå ihop sina respektive avdelningar för löneutbetalningar till att omfatta endast en avdelning. Genom nedskärningar av personalstyrkan inom dessa avdelningar kan detta leda till kostnadsbesparingar.⁵ I takt med konkurrensen har marknadsföringen och försäljningsstrategierna blivit allt mer raffinerade och kraven på de anställda har ökat. Företag och företagsledning har omorganiserats. Huvudkontor har flyttat utomlands. Nya direktiv till de anställda har skapat en arbetsituation i förändring.⁶

Vid fusioner och uppköp av de slag som skett i tillverkningsindustrin, Volvo/Ford och Asea/Brown Boveri för att nämna ett par exempel, har de flesta divisionerna i företagen omorganiserats.⁷ I takt med att företagen har blivit större konkurrerar de mot varandra på fler marknader och inom fler områden. Denna situation ställer nya krav; krav på agerande, krav på investeringar och krav på ledarskap.⁸

Till de stora läkemedelsbolag som är verksamma i Sverige hör bl.a. AstraZeneca och Pharmacia Upjohn (nyligen uppköpta av läkemedelsjätten Pfizer). Båda bedriver forskning,

¹ Parkin, M, Powell, M, Matthews, K., "Economics", 1997

² www.svensktnaringsliv.se

³ Ibid

⁴ Parkin, M, Powell, M, Matthews, K., "Economics", 1997

⁵ Intervju med Fredrik Andersch, Regionchef AstraZeneca, Balkan

⁶ www.nutek.se, "strukturella problem i det svenska företagsklimatet", 11/8-02

⁷ www.industrifacket.se (rapport framtagen av civilingenjörsförbundet, SIF)

⁸ Ibid

utveckling, produktion, marknadsföring och försäljning av läkemedel. Forskning och utveckling av läkemedel utgör en stor post i företagets budget och endast 10 procent av de forsknings- och utvecklingsprojekt som initierats når marknaden. Av dessa är det endast 30 procent som täcker sina utvecklingskostnader. Således måste försäljningen av de läkemedel som framgångsrikt når marknaden vara så stor och intäktsbringande att de kompenserar för alla de andra initierade FoU-projekten, samt naturligtvis även för resten av organisationens utgifter.⁹

En trend inom läkemedelsindustrin är att kostnaden för framställandet av nya läkemedel blir högre. Denna kostnad beror delvis på hårdare krav inom säkerställandet av klinisk prövning, dvs. huruvida läkemedlet i fråga har blivit klassificerat som säkert eller inte, men även på ökande kostnader för medicinsk forskningsapparat mm.¹⁰

I Sverige är patenttiden för tekniska uppfinningar 20 år från och med den dag som ansökan lämnas in och patenttiden för läkemedel är 25 år (Patentlagen 1967: 837, 40 § och 105 §). Tiden under patentskyddet syftar till att företaget skall kunna ha en chans att tjäna in de pengar som de haft under utvecklingsprocessen, som för läkemedelsindustrin vanligtvis varar mellan sju till tolv år.¹¹ Samtidigt utsätts utgångna patent idag för mycket större konkurrens än vad som var fallet för tio år sedan. Detta beror dels på bildandet av nya, mindre läkemedelsbolag, men även på en snabb teknologisk utveckling som förenklat kopiering och framställning av redan existerande läkemedel.¹² Under perioden 2000-2005 kommer patenten för 180 läkemedel, vilka står för en femtedel av den globala läkemedelsomsättningen, att löpa ut.¹³ På motsvarande sätt byts hälften av läkemedlen i FASS (Farmaceutiska Specialiteter i Sverige) ut under en tioårsperiod.¹⁴

Ytterligare ekonomiska utmaningar för läkemedelsindustrin ligger i följande:¹⁵

- Statskassan i flera länder är under hård budgetpress. En av effekterna av detta är att många länder därför inte tillåter att läkemedelskostnaderna stiger ytterligare. Detta har till och med resulterat i att priset på läkemedel gått ner i vissa länder.
- Läkarna ges forskrivningsrestriktioner och budgetansvar. Följaktligen kan de inte förskriva vad de vill.
- Dagens patienter blir alltmer välutbildade och kan sina egna sjukdomar. Detta innebär att de i större utsträckning än tidigare är medvetna om vilka mediciner som används till sin egen sjukdom samt priset på konkurrerande alternativ.
- Läkemedelsindustrins ägare är till stor del olika fonder vilka är ”kortsiktiga” och kräver snabb avkastning på sitt kapital. Detta resulterar i att eventuella långsiktiga planer från företagets sida, som initialt medför ökade utgifter, ofta ges ett negativt mottagande på börserna.

Mot bakgrund av ovan är det av stor vikt för läkemedelsbolagen att de patenterade läkemedlen introduceras så fort som möjligt på marknaden samt att det finns effektiva försäljningsorganisationer som kan få ut läkemedlen på marknaden. Detta för att under den tid

⁹ Peder Berntsson, tidigare senior advisor på AstraZeneca

¹⁰ Ibid

¹¹ Ibid

¹² www.industrifacket.se (rapport framtagen av civilingenjörsförbundet, SIF)

¹³ Ibid

¹⁴ Ibid

¹⁵ Fredrik Andersch, regionchef för AstraZeneca, Balkan

patenten löper kunna maximera förtjänsten på de läkemedel som går med vinst och på så vis täcka förlusten för de två tredjedelar som inte gör det.¹⁶

De globala läkemedelsföretagen går idag mot att verka i den senare delen av värdekedjan. De blir leverantörer av läkemedel och handhar framförallt marknadsföringen och försäljningen av dessa. Som en följd av detta har det under senare år vuxit upp ett antal mindre och medelstora läkemedelsföretag som koncentrerar sitt arbete på forskning kring framtagandet av nya läkemedel.¹⁷

I läkemedelsindustrin i Sverige används vanligtvis benämningen läkemedelskonsulent om säljarna. Detta beror på att säljarna även har en roll i att informera och agera som rådgivare/konsulent för kund. Kunderna utgörs av enskilda läkare, universitetssjukhus, vårdcentraler, apotek och, särskilt i Sverige, Apoteksbolaget. Rollen som konsulent åt dessa kunder förutsätter att säljarna har gedigen produktkunskap och säljteknik.¹⁸ Försäljningen av läkemedel är indelat inom olika terapiområden. Detta innebär att säljarnas ansvar endast omfattar vissa produkter. Alla säljare inom ett läkemedelsbolag arbetar således inte med samma produkter. Exempel på terapiområden är medicinska behandlingsmetoder för hjärt- och kärlsjukdomar, onkologi eller allergisjukdomar som de olika läkemedelsbolagen specialiserat sig på.¹⁹

Ett problem för läkemedelsbolagen är att säljarna vanligtvis inte arbetar mer än tre år som säljare innan de går vidare inom organisationen eller till andra företag.²⁰

Det amerikanska konsultbolaget Huthwaite listar tre vanliga problem för säljare inom läkemedelsindustrin:²¹

”Läkemedelsbolagen kan ha svårt att behålla sina säljare: När säljprocessen är så omfattande och komplex, med många beslutsfattare på olika nivåer, kan situationen kännas ohållbar för rutinerade läkemedelskonsulenter. Det kan ofta ta ett till ett och ett halvt år innan en säljare blir riktig lönsam. Då är det viktigt att öka säljarnas förståelse för inköps- och beslutsprocessen och ge dem kunskaper om hur de skall lägga upp en metodisk säljstrategi som ger snabbare resultat.”

”Läkemedelskonsulenterna har svårt att driva säljprocessen framåt:

Läkemedelskonsulenterna är ofta styrda av det material som produkt/marknadsorganisationen producerar. Detta kan leda till att de blir för produktfokuserade och ägnar för mycket tid vid säljbesöken åt att informera om produktfördelar. När de istället borde lyssna på läkaren, hitta behov som de kan utveckla och ägna mer tid åt de problem som produkten löser.”

”Det blir allt svårare att få komma och besöka läkare: Än så länge har läkarna fri forskrivningsrätt. Men samtidigt blir de allt mer tidspressade och trenden är att de allt mer förlitar sig på kommittéernas rekommendationslistor. För att få komma och träffa en läkare krävs timing. Man måste veta hur olika landsting fungerar, så man kan identifiera och påverka rätt personer vid rätt tidpunkt i beslutsprocessen.”

¹⁶ Peder Berntsson, tidigare senior advisor till Astras styrelse

¹⁷ www.industrifacket.se (rapport framtagen av civilingenjörsförbundet, SIF)

¹⁸ Intervju med Fredrik Andersch, Regionchef, Balkan

¹⁹ intervju med Sven Andersch, överläkare vid Psykiatriska Kliniken, SU

²⁰ Intervju med Anders Gahm, säljledare, GSK

²¹ www.huthwaite.com

(De kommittéer som nämns i stycket ovan utgörs av specialistgrupper inom varje medicinskt område. Dessa kommittéer/grupper finns inom varje landsting.²²)

Handeln med läkemedel ger Sverige årligen ett betydande exportöverskott. Handelsöverskottet har stadigt ökat sedan många år. En intressant aspekt som bör tilläggas är att människor i västvärlden blir allt äldre.²³ Den genomsnittliga livslängden har ökat kraftigt de senaste fyrtio åren.²⁴ Detta beror till stor del på olika medicinska framsteg.²⁵ I takt med att den äldre gruppen människor i samhället blir större kommer troligtvis behovet av gamla och nya läkemedel att öka. Av denna orsak är det rimligt att anta att det ur ett affärsmässigt perspektiv finns goda framtidsmöjligheter inom läkemedelsindustrin.

Mot bakgrund av de utmaningar och möjligheter som läkemedelsindustrin står inför bedömde vi att det skulle vara intressant att undersöka branschen och då speciellt säljorganisationen och säljledarens roll i denne. Det som vi finner intressant är hur säljarna skall ledas i sitt arbete för att möta de utmaningar som branschen står inför.

1.2 Problemformulering

Vi har för avsikt att redogöra för säljledarens roll inom säljorganisationen. För att visa hur en verklig säljorganisation är uppbyggd och säljledarens roll i denna tjänar AstraZenecas säljorganisation som illustration. Detta beror på att vi vill ha ett verklighetsbaserat exempel att jämföra uppsatsens teorier med, men de slutsatser vi kommer fram till kan även appliceras inom andra säljorganisationer. Utifrån den resursbaserade teorin och teorierna om relationsmarknadsföring, säljteorier, teorier om grupp – och ledaregenskaper styrker vi vår egen tes. Vår tes är att säljledaren har stor erfarenhet av försäljning, ett väl utbyggt kontaktnät och att säljledaren skall ha ledaregenskaper, samt att alla dessa faktorer skall utnyttjas genom aktiv coachning av underordnade säljare. Med detta menar vi att säljledaren skall vara ute på fält och tillsammans med mindre erfarna säljare besöka nya och gamla kunder för att på detta sätt lättare kunna dela med sig av sin erfarenhet, kunskap och kontaktnät. Allt för att förbättra säljarnas prestationer och försäljningsorganisationens resultat (vår tes i sin helhet står att läsa i kapitel fyra).

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att argumentera för vår tes om att säljledaren kan bidra till högre lönsamhet i en försäljningsorganisation genom att agera som coach tillsammans med sina underordnade säljare i fält. Stöd för vår tes baseras på existerande teorier inom resursbaserad teori, säljteori och relationsmarknadsföring samt teorier om grupp – och ledaregenskaper. Ytterligare vill vi, genom att illustrera med AstraZenecas försäljningsorganisation, ge ett praktiskt exempel från verkligheten på utformningen av säljledarens roll i säljorganisationen.

²² Intervju med Sven Andersch, överläkare vid Psykiatriska Kliniken, SU

²³ www.who.com, "Average life expectancy", 1998

²⁴ www.scb.se, "befolkningsutveckling 1749-2001", 20/11-02

²⁵ Pressmeddelande, "51:a World Health Assembly", Geneve, 16 Maj, 1998

1.4 Avgränsningar

Vi kommer att koncentrera oss på den regionsansvarige säljledaren och dennes roll i försäljningsorganisation. Vi har stora mängder data om AstraZenecas gamla försäljningsorganisation, men mot bakgrund av att den nya försäljningsorganisationen implementerades först under sommaren 2002 har vi inte tillgång till tillräcklig försäljningsstatistik från tiden efter att den nya försäljningsorganisationen infördes. Detta leder tyvärr till att vi inte kan bedöma huruvida uppbyggnaden av den nya försäljningsorganisationen lett till förbättrat försäljningsresultat.

Vi kommer inte heller att redogöra för andra organisatoriska delar inom AstraZeneca än försäljningsorganisationen, såsom exempelvis forskning och utveckling (FoU). Vi har även gjort vissa förenklingar i modellen av den säljorganisatoriska uppbyggnaden (se kap. 4.1.6)

Ytterligare begränsningar är att det enkom är den svenska AstraZeneca organisationen, AstraZeneca Sverige AB, vi använt i denna uppsats. Slutligen har vi begränsat oss till 5 primärkällor för intervjuer.

2

- METOD -

I detta kapitel redogör vi för varför vi väljer att skriva om vårt ämnesval. Vi beskriver hur uppsatsen är uppbyggd med avseende på val av metod och hur våra data är insamlade och bearbetade. Kapitlet avslutas med kritiska frågor om underlagets allmänna giltighet för uppsatsen.

2.1 Val av bransch och ämne

I förra kapitlet framkom några av de utmaningar som läkemedelsbolagen står inför. Att vi valde försäljning och säljledarens roll i säljorganisationen som ämne beror på personligt intresse. Vidare är det ett medvetet val mot bakgrund av det yrkesval vi möjligtvis kommer att inrikta oss på efter avslutad examen. Skäl som ligger till grund för vårt val av AstraZeneca som praktisk illustration beror på att vi båda har tillförlitliga källor inom AstraZeneca. Detta kommer att underlätta insamlandet av primärdata och förhoppningsvis stärka dess reliabilitet.

2.2 Metodval

Vid arbeten av de slag som vi skriver om finns det olika angreppssätt. Bland dessa finns det induktiva samt det deduktiva angreppssättet. Den induktiva metoden baseras på de upptäckter författaren gör under skrivandets och undersökningens gång, det vill säga att skapa en teori allteftersom författaren lär sig mer om ämnet. Det deduktiva angreppssättet är omvänt; istället för teoribildning ägnas studien åt undersökningar som avser att underbygga och bevisa en redan formulerad tes.²⁶

Då vi redan har en tes om hur säljledaren på bästa möjliga sätt kan utföra sitt arbete, kommer detta arbete att utformas med en deduktiv ansats. Vi anser att den deduktiva metoden lämpar sig bäst i vårt fall eftersom vi redan har en tes om hur säljledaren lämpligast bör utföra sitt arbete. Den deduktiva ansatsen utgår ju just från att man utifrån sin tes skall underbygga denna med existerande teorier.²⁷

Eftersom syftet är att stödja vår tes med nämnda teorier samt att illustrera AstraZenecas försäljningsorganisation som ett praktiskt exempel, så lämpar det sig även här att utforma arbetet med en deduktiv ansats. Vi koncentrerar oss på att undersöka hur AstraZenecas försäljningsorganisation är uppbyggd med avseende på de faktorer som är relevanta för våra frågeställningar.

²⁶ Holme, I M & Solvang, B K, "Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder", 1997

²⁷ Ibid

2.3 Tillvägagångssätt

2.3.1 Val av perspektiv

För att kunna få en mer varierad syn av säljledarens roll som en värdeskapande person i företaget kommer vi att undersöka säljledarens roll utifrån nedan nämnda perspektiv:

1. Säljledarens eget perspektiv
2. Säljledarens överordnades perspektiv
3. Underordnade försäljares perspektiv

Under arbetets gång har det framkommit att AstraZeneca redan undersökt säljledarens roll utifrån dessa perspektiv (resultatet av undersökningen presenteras i kapitel 4.1.7).

2.3.2 Insamling och bearbetning av primärdata

Insamlandet av våra primärdata består av personliga intervjuer, telefonintervjuer samt material som kommer direkt från AstraZeneca. Nedan följer de källor varifrån vi har hämtat vår primärdata.

- Martin Olovsson, Nationell Försäljningschef AstraZeneca, Sverige
- Fredrik Andersch, regionchef AstraZeneca, Balkan
- Joakim Lundström, regionansvarig AstraZeneca, Skåne,
- Peder Berntsson, tidigare senior advisor för AstraZenecas styrelse
- Anders Gahm, säljledare, GlaxoSmithKline (GSK)
- Melinda Berntsson, säljledare, Perstorp Speciality Chemicals
- Internrapporter
- www.AstraZeneca.se

Trots att några av våra källor är verksamma vid andra företag finner vi det lämpligt att klassificera deras information som primärdata eftersom de svar vi tillhandahållit redogör för säljledaren och dennes roll i respektive företags organisation. Anledningen till att vi även frågat anställda inom andra läkemedelsföretag beror på att försäljningsorganisationerna inom läkemedelsindustrin är snarlika.²⁸

2.3.3 Insamling och bearbetning av sekundärdata

Utgörs av rapporter och övrigt material från externa källor, såsom tidningsartiklar och pressmeddelanden. Vi har använt oss av dessa sekundärdata, men har dock varit medvetna om källornas eventuella svagheter. Dessa svagheter kan bland annat utgöras av tredje parts information, personliga tolkningar, direkta missuppfattningar och felciteringar.²⁹

2.3.4 Insamling och bearbetning av teori

²⁸ Intervju med Anders Gahm, säljledare GSK, samt Peder Berntsson, tidigare senior advisor på Astra Zeneca

²⁹ Halvorsen, K, "Samhällsvetenskaplig metodik", 1992

Insamling och bearbetning av befintlig teori har endast utgått från sådan teori som behandlar försäljning samt övrig litteratur som behandlar väsentligt information för uppsatsens relevans. Vi har valt ut de teorier vi finner ha störst anknytning till vårt arbete. Utgångspunkten för arbetet ligger i Joseph Barneys resursbaserade teori. Han menar att det som styr ett företags produktion är dess interna resurser samt hur väl dessa resurser används. För att vidga vår syn har vi även studerat Grant som stöd till Barneys teorier. Ytterligare har vi inkluderat Evert Gummesson och Christian Grönroos teorier om relationsmarknadsföring, Per-Hugo Skärvad, Julian Birkenshaw och Stuart Crainers teorier om team och ledarskap och vad som utmärker högpresterande sådana. Dessutom behandlas Heinz Goldmans och Neil Rackhams teorier om försäljning. Dessa ytterligare nämnda författare och deras teorier inkluderas i arbetet som komplement till den resursbaserade teorin, men främst för att ge stöd till vår tes.

2.4 Metoddiskussion

2.4.1 Intervjumetod

Intervjuerna har dels bestått av telefonintervjuer, men också av personliga samtal med Fredrik Andersch, Peder Berntsson, Joakim Lundström och Anders Gahm. Innan intervjuerna har vi sänt e-post till dessa personer för att på så vis ge dem tillräckligt med tid och information om ämnet vi haft för avsikt att undersöka.

De personliga intervjuerna med Fredrik Andersch, Peder Berntsson och Anders Gahm beror på personliga relationer (släkt och vänner). Samtalen med dessa personer har underlättat förståelsen för vissa frågor, rett ut missförstånd och givit utvecklade svar. Dessutom har vi genom våra kommentarer under intervjusituationerna gjort det lättare för oss själva att tolka och förstå det insamlade materialet.³⁰

2.4.2 Källkritik

Vad gäller källornas validitet, reliabilitet och relevans har vi under arbetets gång ställt oss frågan huruvida källan besvarar frågeställningarna, huruvida den är tillförlitlig och i fall övrig information vi får är väsentlig för våra frågeställningar. Vi har tagit hänsyn till eventuell bias i de olika källorna. Hemsidor och anställda som uttalar sig offentligt kan möjligen ge en skev bild av verkligheten.³¹ Detta innebär inte att sådan information är påhittat, men att informationen ofta har till syfte att framställa företaget på ett för företaget tillfredställande sätt.³² Vi har även tagit hänsyn till samtidskravet, d.v.s. om källan är tidsmässigt aktuell. Samtidskravet kan vara viktigt eftersom vissa teorier omarbetats eller ersatts av nya och mer relevanta sådana.³³

2.4.3 Teorikritik

Vi utgår från att de teoretiker och deras vetenskapliga teorier som vi bygger vårt arbete på är tillförlitliga, då samtligas teorier är erkända vetenskapliga arbeten inom den akademiska

³⁰ Ibid

³¹ Wiederheim-Paul, F & Eriksson, L, T, "Att utreda forska och rapportera", 1997

³² Ibid

³³ Wiederheim-Paul, F & Eriksson, L, T, "Att utreda forska och rapportera", 1997

världen³⁴. Dessa modeller eller ansatser är utarbetade för att kunna appliceras vid olika situationer. Det finns inget rätt eller fel, men för att öka den teoretiska kvalitén har vi använt material från etablerade forskare.

³⁴ Grant, R M, "*The resource-Based Theory of Competitive Advantage*", 1991, samt Barney, J, "*Gaining and sustaining competitive advantages*", 1996, m.fl. (se teorikapitel)

3 - TEORI -

I detta kapitel redogör vi för de teorier som ligger till grund för uppsatsen. Med anledning av ämnets karaktär och det faktum att det endast förekommit begränsad forskning om säljledarens roll i organisationen kommer vi delvis att utveckla vår egen tes som vi hoppas gagnar vår uppsats.

3.1 Vår tes om en effektiv säljorganisation

Vår tes om optimal försäljningsstrategi är att säljledaren bör fokusera sitt arbete på att leda säljarna mot uppställda mål. Maximal försäljning kan, enligt vår mening, uppnås genom att säljledaren har goda ledaregenskaper, är observant och närvarande där försäljningen sker. Som stöd för vårt påstående bygger vi vår tes på erkända vetenskapliga arbeten.

Vår tes om en effektiv säljorganisationens utformning är alltså att säljledaren spelar en nyckelroll för försäljningsresultatet genom sin roll som coach för säljarna. En effektivt utformad roll för en säljledare bör därför ge stort utrymme till att coacha säljarna. Med denna tes som grund anser vi att säljledaren bör vara:

- **Erfaren försäljare:** Detta för att lättare kunna förstå sina underordnade säljares arbetssituation.
- **Aktiv tillsammans med säljarna på fält:** Detta för att lättare kunna coacha sin personal, bland annat i form av goda råd och idéer, samt praktiska tips baserade på ovan nämnda erfarenhet.
- **En person med ledaregenskaper:** Dessa egenskaper skall vara relevanta för arbetsuppgifterna. Säljledaren skall ha förmågan att lämna ifrån sig ansvar, uppmuntra till egna initiativ och ansvarstaganden, kunna förmedla och styra sitt team mot uppsatta mål.

Vårt resonemang om att säljledaren bör arbeta aktivt med coaching stödjer vi även på uttalande från säljledare inom GSK och Perstorp Speciality Chemicals.³⁵ De teorier som vi anser stöder vår tes är den resursbaserade teorin, utvecklad av de amerikanska forskarna M. Grant och J. Barney, samt teorierna om relationsmarknadsföring av E. Gummesson, säljteorier av Neil Rackham och Heinz Goldman samt teorier om ledaregenskaper av Stuart Crainer och Julian Birkenshaw. Även Jeffrey Pfeffers tretton punkter och Bucholz och Roths teorier om vad som utmärker ett högpresterande team kompletterar nämnda teorier väl. Samtliga av dessa teorier anser vi ger en god inblick i hur säljledaren utgör en viktig del av

³⁵ Intervju med Anders Gahm, GSK, Sverige och Melinda Berntsson, Perstorp Speciality Chemicals, Sverige

säljorganisationens resurser och dennes roll som personligt verktyg i syfte att förbättra relationerna med företagets kunder.

3.2 Resursbaserad teori

Den resursbaserade teorin utgår från att företagets/organisationens utveckling, ekonomiska framsteg och produktion avgörs av dess resurser och hur väl dessa resurser används. Dessa resurser kan bestå dels av pengar, men också av produktionsanläggningar, humankapital, egendomar, patent etc. Generellt sett kan resurserna indelas i fyra kategorier; finansiella resurser, fysiska resurser, mänskliga resurser och organisatoriska resurser. Ur det resursbaserade synsättet skall företaget förmå identifiera styrkor och svagheter i sina resurser gentemot sina konkurrenter och hur organisationen på bästa sätt skall maximera nyttan av resurserna för att positionera sig mot konkurrenter och höja sin avkastning.³⁶

Robert M. Grant har utvecklat en modell för att lättare kunna identifiera de olika resurserna inom organisationen och deras eventuella konkurrensfördelar. Modellen är en översikt och uppmärksammar läsaren i vilka steg företaget kan analysera en situation innan de implementerar sin strategi.³⁷ Den är i stort sett utvecklad på samma sätt som en SWOT-analys. I likhet med SWOT-analysen analyserar den organisationens styrkor, svagheter, möjligheter och hot.³⁸

Grants modell syftar till att identifiera företagets resurser samt att undersöka hur företaget kan utnyttja dessa resurser som konkurrensfördelar vid utformandet av sin strategi. I förlängningen sker också en analys av vilka tänkbara kompletteringar och uppgraderingar som kan vara nödvändiga att införskaffa för att gardera sin ställning på marknaden.

Grants modell är uppbyggd i fem steg, vilka åskådliggörs i modellen som följer:³⁹

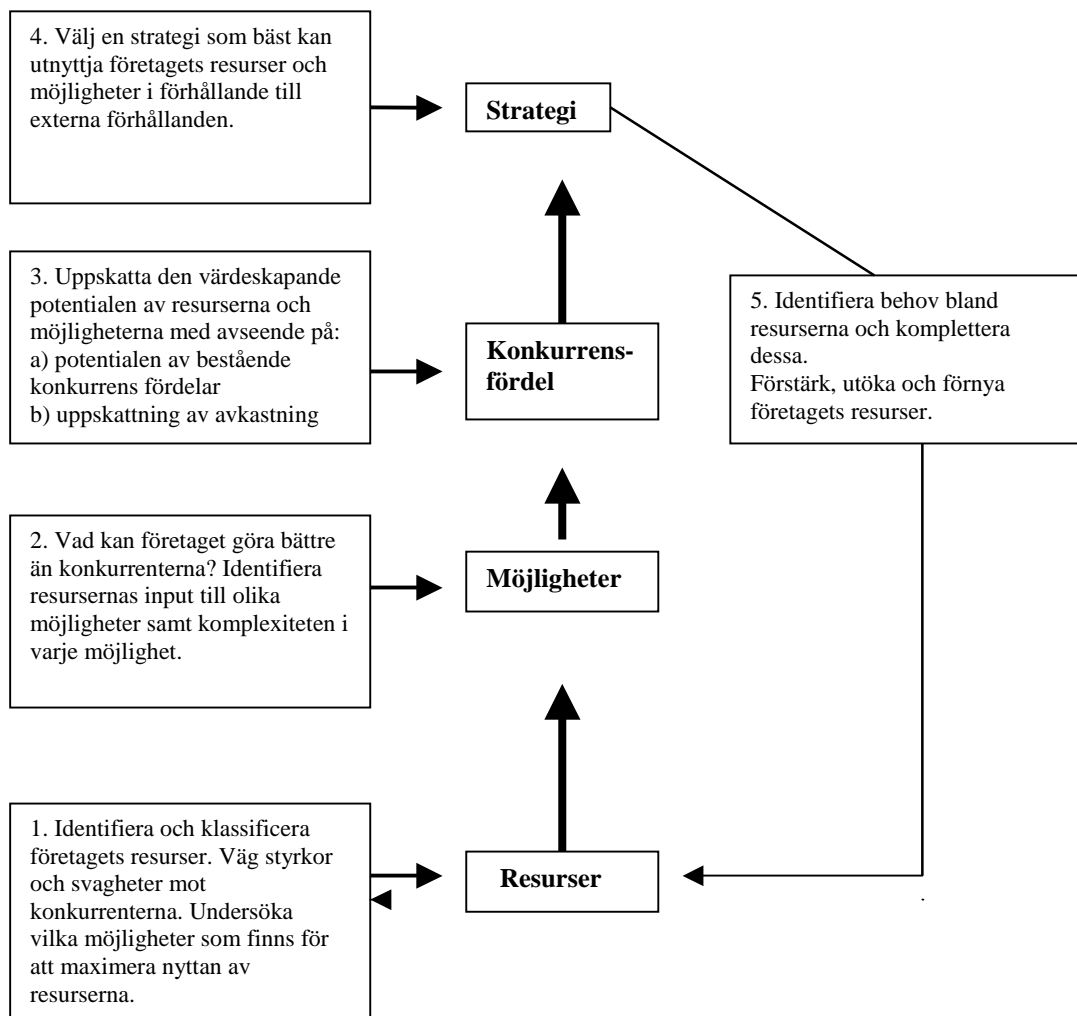
³⁶ Grant, R, "The Resource-Based Theory of competitive Advantage", 1991

³⁷ Ibid

³⁸ Kotler, P, Armstrong, G, "Principles of marketing", 1999

³⁹ Grant, R, "The Resource-Based Theory of competitive Advantage", 1991

Figur 1 A Resource-Based Approach to Strategy Analysis:
A Practical Framework



Centralt i den resursbaserade teorin vid utformningen av företagets strategi står alltså företagets resurser och förmågan att kunna utnyttja dessa i förhållande till såväl interna som externa möjligheter. Resurserna utgör grunden när företaget etablerar sin identitet och strategi för att kunna bli vinstgenererande. Nyckeln till framgång vid utformandet av en strategi inom ramen för den resursbaserade teorin är att förstå sambanden mellan resurserna, möjligheterna, konkurrensfördelarna och avkastningen.⁴⁰

Till de resurser eller karaktäristika som ett företag förfogar över är nödvändigtvis inte alla värda att odsla tid och pengar på att utveckla. Joseph Barney har utvecklat en analysmetod som kallas för VRIO-modellen. Denna modell visar hur ett företag kan ”mäta” värdet av sina

⁴⁰ Grant, R, “*The Resource-Based Theory of Competitive Advantage*”, 1991, samt Barney, J, “*Gaining and sustaining competitive advantage*”, 1996

resurser. I modellen nedan visas VRIO-modellen samt de faktorer vilka fungerar som barometrar för ändamålet – att mäta resursernas värde.

Figur 2 The VRIO Framework⁴¹

| Is a resource or capability... | | | | |
|--------------------------------|-------|--------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| Valuable? | Rare? | Costly to imitate? | Exploited by the Organization? | Competitive Implications |
| No | --- | --- | No | Competitive Disadvantages |
| Yes | No | --- | | Competitive parity |
| Yes | Yes | No | | Temporary Competitive advantage |
| Yes | Yes | Yes | Yes | Sustained competitive advantage |

- Resursen i ett företag anses *värdefull* om den kan utnyttja interna och – eller externa faktorer som bidrar till ökad lönsamhet. En annan aspekt av resursens värde är huruvida den kan neutralisera interna och externa hot.
- Resurserna är det första steget man bör titta på för att mäta företagets styrkor och svagheter. En annan fråga som uppkommer är hur *sällsynta* företagets resurser är. Om ett flertal konkurrerande företag har samma resurser är det inte troligt att något av företagen kan utnyttja sina resurser som konkurrensfördelar.
- Resurser förblir värdefulla och sällsynta för företaget endast om andra företag, som inte har samma resurser, möts av kostnadsnackdelar i samband med att de *kopierar* samma resurser.
- För det fall företaget har resurser som är värdefulla, sällsynta och svåra att plagiera har företaget en klar potentiell konkurrensfördel. Dock fordras det att företaget är väl *organiserat* för att fullt ut kunna utnyttja denna konkurrensfördel.

3.3 Relationsmarknadsföring

”Bildandet av och underhåll av sociala nätverk är en av de viktigaste uppgifterna för företagsledningen, marknadsledningen och säljarna. I många fall kan de sociala nätverken till och med vara viktigare än de professionella relationerna och kompetensen.”⁴²

⁴¹ Barneys VRIO model, ”Gaining and sustaining competitive advantage”, 1996

⁴² Gummesson E, ”Relationsmarknadsföring: från 4 P till 30 R”, Upplaga 2, 1998

Målet för marknadsföringen har i praktiken inriktats på bytet mellan varor och pengar eller pengars värde. Enskilda byten, dvs. att kunder oberoende av om de är gamla kunder eller nya kunder kan fås att göra ett inköp av företagets produkter, är målet för marknadsföringsprogrammen. På grund av detta har en oproportionerligt stor del av marknadsföringssatsningarna riktats in på att få kunder att köpa. Endast en mindre del av marknadsföringsbudgeten används för att sköta om gamla kunder i redan etablerade kundförhållanden. Det viktigaste är dock inte de enskilda transaktionerna, utan de relationer som anses möjliggöra och underlätta byten eller transaktioner. Den marknadsföringsansats som bygger på denna syn kallas relationsmarknadsföring i motsats till transaktionsmarknadsföring som bygger på bytesperspektivet.⁴³

Relationsmarknadsföring är ett relativt nytt forskningsområde. Teorin i säljperspektiv handlar om de personliga relationer och nätverk som yrkesmänniskor bygger upp. Gummessons definition av relationsmarknadsföring är följande: ”*Relationsmarknadsföring är marknadsföring som sätter relationer, nätverk och interaktion i centrum.*”⁴⁴ Dessa är, som tidigare nämnts, ofta viktigare än de professionella relationerna och kompetensen. Säljaren bygger upp ett personligt förhållande till eventuella kunder som, enligt Gummesson, tenderar att lättare stanna kvar som kund på grund av den personliga kontakten. Grönroos har en annan definition av relationsmarknadsföring vilken lyder som följer: ”*Marknadsföring är att identifiera och etablera, sköta om och utveckla samt vid behov avveckla relationer med kunder och övriga intressenter så att alla inblandade parter mål uppfylls. Detta genomförs genom ett ömsesidigt givande och uppfyllande av löften.*”⁴⁵ Enligt Grönroos utgår denna definition således från att den potentiella relationen först skall identifieras för att sedan etableras, varefter den skall skötas om och utvecklas på ett för alla parter tillfredsställande sätt. En olönsam eller på annat sätt olämplig relation bör också avvecklas på ett marknadsföringsmässigt sätt. Vidare understryker Grönroos vikten av samspelet mellan företag och kund, där den personliga kontakten kommer att utgöra en viktig del av hur kunden uppfattar värdet eller kvaliteten på det kunden får. Själva processen och de personliga relationerna mellan företaget och kunden (...) ”blir därför av central betydelse i relationsperspektivet som grund för marknadsföringen.”⁴⁶

Relationsmarknadsföringens viktigaste bidrag till marknadsföringen är dess betoning av samarbete. Detta innebär helt enkelt att man ser leverantörer, kunder och andra som medparter snarare än motparter. Relationsmarknadsföring skall vara mer av en *win-win* än *win-lose* situation. Alla i ett nätverk av relationer förväntas ha en konstruktiv attityd, och alla skall finna relationerna meningsfulla.⁴⁷ Om dessa villkor uppfylls kan en relation bli varaktig och meningsfull. För en leverantör är det väsentligt att behålla kunderna, något som betonas alltmer. Att öka en relations livslängd blir ett prioriterat marknadsföringsmål. Tidigare fästes alltför stort avseende vid anskaffning av nya kunder och alltför lite resurser ägnades åt vård av existerande kunder.⁴⁸

Den långsiktiga kundrelationen är dock inte lika aktuell i tillfällen som gäller engångsförsäljning.⁴⁹ Vad gäller branscher med återkommande försäljning till samma kundklientel understryker citatet: ”I många länder gör man dessutom bara affärer med dem

⁴³ Gummesson E, ”*Relationsmarknadsföring: från 4 P till 30 R*”, 1998

⁴⁴ Ibid

⁴⁵ Grönroos, C. ”*Marknadsföring I tjänsteföretag*”, 1996

⁴⁶ Ibid

⁴⁷ Gummesson E, ”*Relationsmarknadsföring: från 4 P till 30 R*”, 1998

⁴⁸ Ibid

⁴⁹ Kotler, P, Armstrong, G, ”*Principles of marketing*”, 1999

man personligen känner väl.”⁵⁰, ytterligare vikten av att bygga upp långsiktiga relationer mellan säljare och kund.

Framförallt under 90-talet har utvecklingen i samhället och den tilltagande konkurrensen på de flesta marknader och i allt flera branscher lett till att marknadsföring, som i huvudsak är inriktad på att åstadkomma enskilda köp, blivit allt mer ineffektiv och dyr för allt fler företag.⁵¹ Man har i många fall funnit att kunder först blir lönsamma efter en viss tid, då de gjort upprepade köp. Så har man t.ex. i fråga om vissa försäkringar till privatpersoner beräknat att det kan ta ända upp till sju år innan en kund börjar bidra positivt till företagets lönsamhet.⁵²

I sådana fall är det ganska uppenbart att det inte enbart är etablering av kundkontakt utan också ett omsorgsfullt vårdande av de gamla kunderna som blir av största betydelse i företagets marknadsföring. Det är relationerna som måste skötas om, så att de leder till upprepade byten. Detta för att företaget ska bli lönsamt och ha framgång på marknaden.⁵³

3.4 Säljteori

Forskaren och författaren Neil Rackham, ”Distinguished Research Fellow at the Kelly School of Business at Indiana University samt medlem av the editorial board of Sales and Marketing Management Magazine” samt tidigare styrelsemedlem och grundare av det amerikanska konsultföretaget Huthwaite Inc., har under tolv år tillsammans med sitt forskarlag studerat över 35 000 kundsamtal i 27 länder, däribland Sverige och har bland annat utgivit boken ”*Kundstrategier - vägen till de stora besluten*”.⁵⁴ Denna bok behandlar grundligt förhållandet mellan säljare och kund i kombination med säljorganisationens inre struktur, däribland förhållandet mellan säljaren och säljledaren.

Ett exempel från Rackhams bok tar upp en försäljares medelmåttiga försäljningssiffror. Säljledaren beger sig i detta exempel ut på gemensamma säljbesök med säljaren ifråga och vänder genom detta successivt säljarens försäljningssiffror uppåt. Detta lyckades på grund av att säljledaren agerade som coach genom att dela med sig av sina egna erfarenheter, ge goda råd och ”öppna dörren” till sitt kontaktnät. Detta hade, enligt Rackham, inte varit möjligt om inte säljledaren varit aktiv som coach tillsammans med säljaren ute på fält.⁵⁵

Dr. Heinz Goldman, grundare av Mercuri International med konsulter i 30 länder och hedersordförande i European Community av Marketing and Sales Experts, trycker i sin bok ”*Att vinna kunder*” på vikten av att säljledaren fungerar som mentor och coach för säljare. Han hävdar att det bara finns två möjligheter för en säljare, med ett säljbart erbjudande, att öka sin omsättning: ”*besöka fler kunder eller besöka kunderna oftare*”.⁵⁶

Ur ett exempel från boken ”*Att vinna kunder*” behandlas en säljare som enbart visade upp någon form av försäljning när säljledaren samreste med denne och presenterade säljaren för kunderna. Tyvärr gav dålig coachning, från säljledarens sida, den effekten att när den relativt nyblivne säljaren skulle klara sig på egen hand så var dennes försäljningskunskap lika låg som innan och försäljningssiffrorna sjönk drastiskt. Enligt Goldmann skulle god vägledning och

⁵⁰ Gummesson, E, ”*Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*”, 1998

⁵¹ Birkenshaw, J, Crainer, S, ”*Ledarskap för mästerskap*”, 2002

⁵² Birkenshaw, J, Crainer, S, ”*Ledarskap för mästerskap*”, 2002

⁵³ Grönroos, C. ”*Marknadsföring I tjänsteföretag*”, 1996

⁵⁴ Rackham, Neil, ”*Kundstrategier – vägen till de stora besluten*”, 1992

⁵⁵ Ibid

⁵⁶ Ibid

upplärning från säljledaren kunnat förhindra att detta problem uppstod.⁵⁷ Bästa möjlighet att coacha säljarna är, enligt Goldman, att spendera tid och agera som coach tillsammans med säljarna på gemensamma kundbesök.⁵⁸

I boken ”Att vinna kunder” listar Goldman fyra punkter som ur säljarens synvinkel är väsentliga för att överhuvudtaget få till stånd ett möte med en potentiell kund:⁵⁹

- Att säljaren har något väsentligt att komma med.
- Att säljarens erbjudande angår honom och inte någon annan i organisationen.
- Att säljarens besök blir kort.
- Att samtalet med säljaren inte innebär något köptvång för kunden.

Genom att kombinera dessa fyra punkter med AIDA menar Goldman att en erfaren säljledare kan se var det brister i den nye säljarens säljteknik. Teorin om AIDA består av följande moment:⁶⁰

- Attention - fånga kundens uppmärksamhet från början.
- Interest - skapa intresse med hjälp av demonstrationer i form av möten, forskningsresultat mm.
- Desire - säljaren måste styra kundens köpbehov och ibland även visa för kunden att han/hon behöver produkten.
- Action – kunden beslutar sig för att köpa produkten.

Att säljaren har något väsentligt att komma med och att säljaren vänder sitt säljerbjudande till rätt person är avgörande för att fånga kundens uppmärksamhet och intresse. Om säljsamtalet samtidigt är kort och utan avskräckande köptvång för kunden menar Goldman att det dessutom blir lättare att väcka kundens köpbehov.⁶¹

3.4.1 Grupp- och ledaregenskaper

Det finns flera teorier om effektiva team i litteraturen. Redan under 1960-talet uppmärksammade den amerikanske industripsykologen Douglas McGregor vissa egenskaper som utmärkande hos en välfungerande och effektiv grupp.⁶² Detta stöds även i senare forskning av bland annat Bucholz och Roth (1997) som studerade frågan ”Vad utmärker ett högpresterande team?”⁶³, samt Jeffrey Pfeffers tretton punkter för hur en organisation kan skapa och upprätthålla konkurrensfördelar med hjälp av effektiv Human Resource Management (HRM)⁶⁴. Sammanfattningsvis kan dessa egenskaper radas upp i nedan följande punkter:

- Arbetet sker i en informell och stödjande atmosfär, där gruppmedlemmarna deltar i diskussionerna, lyssnar på varandra och accepterar varandras åsikter.
- Gruppen har en tydlig och gemensam målbild med gemensamt ansvarstagande.

⁵⁷ Ibid

⁵⁸ Goldman, Heinz, ”Att vinna kunder”, 1994

⁵⁹ Rackham, Neil, ”Kundstrategier – vägen till de stora besluten”, 1992

⁶⁰ Goldman, Heinz, ”Att vinna kunder”, 1994

⁶¹ Ibid

⁶² McGregor, Douglas, ”The Human Side of Enterprise”, 1960

⁶³ Bucholz S, Roth T, ”Creating the High Performance Team”, 1987, återgivet 1992

⁶⁴ Pfeffer, J. ”Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people”, 1995

- **Ledaren** skapar **delaktighet** och **medansvar**, bland annat **genom att på olika sätt stödja teamets medlemmar** och ge dem ”frihet under ansvar”.

Ovanstående egenskaper får även bifall av professor Julian Birkenshaw och grundaren av Suntop Media, Stuart Crainer, som tillsammans skrivit boken ”*Ledarskap för Mästerskap*”. I denna bok ges dessutom en del praktiska råd och tillämpningar om hur ledaren kan fungera som coach för teamet. Dessa kan sammanfattningsvis presenteras enligt följande.⁶⁵

Vårda talangerna. Vårda och satsa på människor redan när de är unga. Satsa på universitetsstudier och nyblivna studenter. Genom att investera i deras yrkesutveckling slår man flera flugor i en smäll – man skapar lojalitet, minskar rekryteringskostnader och kan ägna sig åt interna introduktionsprogram.

Satsa på personlig utveckling. Coachning skall inte upphöra när de anställda väl kommit på plats på sina arbeten. Genom att satsa på löpande utbildning och utveckling ger man marknaden starka signaler om hur högt man värderar sitt humankapital.

Ge stöd. Stöd handlar om den utbildning och den utveckling människor får så att de ska kunna göra rätt bedömningar när de står inför en besvärlig situation. Det handlar också om att få stöd av sina kollegor som kan ge råd och hjälp utifrån egna erfarenheter.

Definiera gränserna. Förutom att ange en övergripande riktning måste ledare också formulera vilka områden som ligger innanför gränserna. Säljteamet måste hålla sig till företagets regler. Vidare bör det finnas en gemensam syn på att alla projekt skall ligga inom företagets kompetensområde.

Ange riktning. Vad är målet? För en säljledare gäller det att behålla eller höja försäljningssiffrorna. I många företag förekommer luddiga och motsägelsefulla målsättningar. Av nämnda anledning måste ledaren göra prioriteringar och kunna kommunicera med de anställda om vilken riktning han anser att de bör ta.

Låt personalen hållas. När de olika delarna är på plats och arbetsgången har börjat fungera är det bästa en ledare kan göra att ge medarbetarna utrymme. En ledare bör därefter hålla sig fokuserad, intensiv och engagerad. Han bör inte tillbringa tid med att göra om sina planer eller byta taktik om det inte är absolut nödvändigt.

Kortsiktiga utmaningar. Om människor skall kunna överträffa sig själva och prestera bra resultat måste de ha kortsiktiga utmaningar. De flesta människor kan inte koppla sin egen insats till långsiktiga mål. Det är därför av praktisk betydelse att sätta upp mål på månadsbasis eller halvårsbasis. Det är först under en viss tidspress som människor tenderar att uppvisa uppfinningsrikedom och god arbetsmoral.

Meningen är att dessa rekommendationer ska genomföras i en öppen och avslappnad atmosfär, där ledaren är lyhörd för och respekterar sina underordnades åsikter samt ger personalen eget ansvar. Dessa kriterier överensstämmer, som tidigare indikerats, med Douglas McGregors studier från 60-talet om vad som utmärker en välfungerande, effektiv och kreativ grupp.⁶⁶

⁶⁵ Birkenshaw, J, Crainer, S, ”*Ledarskap för mästerskap*”, 2002

⁶⁶ Lind, J I, Skärvad, P H, ”*Nya Team i organisationernas värld*”, 1998

4

- FALLBESKRIVNING -

I detta kapitel återger vi AstraZenecas bildande, samt viktiga milstolpar i de båda företagens tidigare historia vilka senare tillsammans kom att bilda bolaget AstraZeneca. Vi ger även en överblick över företagets organisation och vision.

4.1 Företagsbeskrivning

4.1.1 Inledning

AstraZeneca bildades i april 1999 genom ett samgående mellan det svenska läkemedelsföretaget Astra AB och det brittiska läkemedelsföretaget Zeneca Group PLC. Företaget är idag rangordnat till världens fjärde största läkemedelsföretag. Företaget har sitt huvudkontor i Storbritannien. Verksamheten är inriktad på medicinsk och farmaceutisk forskning som bedrivs i ett globalt nätverk av forskningsenheter, huvudsakligen i Sverige, Storbritannien och USA. Huvudkontoret för forskningen ligger i Mölndal. Produktion och marknadsföring av koncernens produkter sker i ett stort antal länder världen över. AstraZeneca har ca 54 000 medarbetare varav drygt 11 000 i Sverige. Koncernens försäljning uppgick till ca 175 miljarder kronor under år 2001. AstraZeneca fokuserar på utveckling och försäljning av receptbelagda läkemedel.⁶⁷

AstraZeneca har cirka 100 läkemedelskonsulenter (säljare) i Sverige.⁶⁸ Dessa arbetar mot landstingspolitiker, apotek och läkare.

4.1.2 Historia

1913 bildas företaget Astra i Sverige. Tretton år senare bildas företaget ICI (Imperial Chemical Industries) i England. ICI kommer många år senare att bilda företaget Zeneca, som 1999 går samman med Astra och tillsammans bildar det nuvarande bolaget AstraZeneca⁶⁹ (för kronologiska milstolpar, se bilaga 1).

4.1.3 Vision/affärsidé

AstraZeneca vill vara världsledande när det gäller att tillhandahålla värdefulla läkemedel för behandling av sjukdomar. Centralt för denna vision är begreppet "First for Innovation and

⁶⁷ www.AstraZeneca.se

⁶⁸ Intervju med Inga-Lill Nyquist, informationsansvarig AstraZeneca

⁶⁹ www.AstraZeneca.se

Value". Innebörden av begreppet är att vara ledande i fråga om nyskapande och värdeskapande verksamhet. AstraZenecas målsättning är att försöka komma först med nya idéer och innovationer inom alla delar av verksamheten, öka sin fokusering på nya upptäckter och vara ledande som arbetsgivare samt att kunna dra till sig och behålla de bästa medarbetarna i branschen.⁷⁰

4.1.4 Värderingar

AstraZeneca vill vara först med nya idéer och nyskapande inom alla verksamhetsområden för att skapa värde för de olika intressenterna. Koncernen har infört en företagskultur baserad på följande värderingar:⁷¹

- Respekt för individen och mångfalden
- Öppenhet, tillit, förtroende och inbördes stöd
- Integritet och höga etiska normer
- Ledarskap genom goda exempel på alla nivåer

4.1.5 Strategi

AstraZeneca går idag mot en mer försäljningsinriktad organisation. Bakgrunden till detta beror till stor del på de enorma forsknings- och utvecklingskostnaderna (FoU). En mer försäljningsinriktad organisation kommer förhoppningsvis, enligt företagets VD Tom McKillop, leda till ökad lönsamhet genom minskade FoU-kostnader, samt större intäkter genom ökad och effektivare försäljning⁷² (FoU-kostnaderna minskar för AstraZeneca genom att delar av forskningen utförs av andra företag, vars produkter AstraZeneca sedan marknadsför och säljer). Utformningen av försäljningsorganisationen är att varje region får en egen säljledare, där rollen delas upp mellan produkt och region. Denna organisationsstruktur medför att varje region har en säljledare med ansvar för den regionala utvecklingen vilket, enligt AstraZeneca, ger möjligheter till ökat kundfokus och mer effektiv coaching av säljarna.⁷³

4.1.6 Försäljningsorganisation⁷⁴

Säljorganisationen i AstraZeneca är uppdelad mellan en produktansvarig och en regionsansvarig. Produktansvarige i organisationen ansvarar för bland annat produktkunskap som berör säljarna i deras arbete. Regionsansvarige ansvarar för försäljningen inom en geografisk region där det faller under dennes ansvar att se till att uppsatta försäljningsmål uppfylls, samordna läkemedelskonsulenternas arbete mot kund, sätta upp mål och vägleda säljarna. En annan benämning för regionsansvarig är säljledare. Denna benämning används i huvudsak om nationell lokal nivå. Ett exempel i Sverige är regionen Skåne. I AstraZeneca får läkemedelskonsulenter själva ta ansvar. Det är till dessa läkarna i regionen vänder sig med frågor och synpunkter angående AstraZenecas produkter. Arbetet som läkemedelskonsulent är

⁷⁰ www.AstraZeneca.se

⁷¹ Ibid

⁷² SvD, 29/11-02

⁷³ Information från AstraZeneca

⁷⁴ Ibid

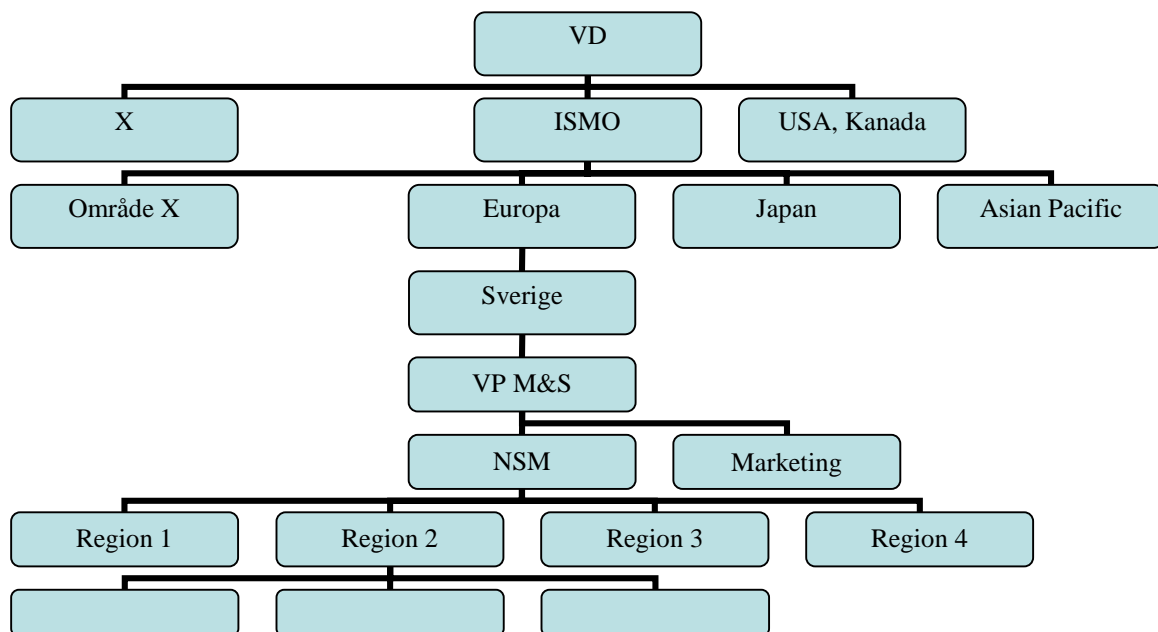
fritt och självständigt med oregelbunden arbetstid med mycket resor och övernattningar. Till ansvarsuppgifterna hör att besöka läkare och övrig sjukvårdspersonal med läkemedelsinformation, planera och genomföra utbildningar och kurser för läkare och sjukvårdspersonal, samt att delta vid medicinska kongresser och ha tät kontakt med de specialister som finns inom dennes produktområde. Alla säljare inom AstraZeneca i Sverige genomgår därför en sex månader lång internutbildning innan de aktivt börjar arbeta som säljare. Utbildningen är kostsam med tanke på att de kommande läkemedelskonsulenterna under denna tid bor gratis och har en fast lön samtidigt som de inte bidrar till lönsamhet genom försäljning. Säljarna blir inte produktiva förrän de lyckats sälja en sådan mängd läkemedel att de täcker de kostnader som företaget har lagt ut i form av utbildning, lön, förmåner etc.

Grundprincipen är att försäljningsorganisationen är uppdelad på marknader världen över. Dessa delas upp geografiskt mellan olika områden i världen. Områdena delas i sin tur upp mellan olika regioner med ett flertal olika länder i varje region. Respektive regions storlek bestäms utefter befolkningsantal i olika länder, kulturella skillnader osv. Dessa regioner delas slutligen upp efter länder och dessa i sin tur i olika mindre geografiska säljregioner. Inom varje regionnivå sitter en säljledare som ansvarar för företagets försäljning i regionen.. För att förenkla för läsaren illustreras endast de regioner som i nedgående led visar hur regionnivån bryts ned i mindre delar tills vi når regional nivå i Sverige. Den regionala uppdelningen av Sverige är inte helt korrekt. Det finns fler regioner än de som illustreras i vår modell. Exempelvis utgör Stockholm en egen försäljningsregion på grund av dess befolkningstäthet. Norrland som till ytan är mycket större betraktas som en region eftersom befolkningsantalet är mycket mindre. Följaktligen kommer vi inte att redogöra för de svenska regionernas geografiska indelning.

Figur 3 Säljorganisatorisk uppbyggnad för AstraZeneca

Förkortningar

- **ISMO = International Sales and Marketing Organisation**
- **X = andra avdelningar**
- **Område X = Mellanöstern, Afrika, Latinamerika**
- **VP = Vice President**
- **M&S = Marketing and Sales**
- **NSM = National Sales Manager**



I varje region (1-4) sitter en säljledare vars ansvar är att se till att uppställda försäljningsmål uppnås.

4.1.7 Säljledarna

Då Astra Zeneca betonar vikten av en mer aktiv försäljningsorganisation än tidigare fyller således säljledarens roll en viktig funktion i denna. Säljledaren har en nyckelroll för:

Effektiva lanseringar av nya läkemedel inom regionen. Detta kan ske genom läkarmöten som sjukhusen regelbundet arrangerar och dit representanter för läkemedelsindustrin blir inbjudna. Säljledaren är även delaktig i arrangemang av läkemedelskongresser och seminarier.⁷⁵

Kartläggning av nyckelkunder. Det ligger i säljledarens ansvar att identifiera regionens affärsmöjligheter. Dessa affärsmöjligheter kan exemplifieras genom *targeting*, d.v.s. identifiering av tänkbara kunder inom regionen samt utvärdering av det potentiella värde som dessa kunder skulle kunna inbringa till företaget.⁷⁶ Som exempel kan nämnas Universitetssjukhusen i varje region.

Effektiv återföring av kunders respons gällande olika säljcykler till den produktansvariga. Detta innebär de svängningar som kan förekomma inom försäljningen av olika läkemedel. Som exempel kan nämnas de olika influensavacciner som lanseras i början av varje influensasäsong.⁷⁷

Säljträning. Detta inkluderar bland annat kurser i presentationsteknik för säljarna av samtliga produkter (läkemedel) säljaren marknadsför.⁷⁸

Då det i slutändan handlar om maximering av produktförsäljning betonas vikten av förmågan att kunna bygga upp ett team av säljare som effektivt kan komplettera varandra och sedan coacha dessa säljare.⁷⁹

I den regionala indelningen av marknaden arbetar säljledaren även interregionalt i flera avseenden. Främjande av teamwork och erfarenhetsutbyte mellan regionerna ligger i var regions intresse. Årligen anordnas flera nationella säljmöten där nationella säljfrågor diskuteras samt allokering av resurser mellan regionerna.⁸⁰

AstraZeneca har genomfört en studie om säljledaren och dennes roll i försäljningsorganisationen. Syftet var att undersöka vad som betraktades som centralt i rollen som säljledare. Analysen genomfördes som ett resultat av att osäkerhet präglade säljledaren i dennes prioriteringar. Företaget har byggt undersökningen utifrån tre infallsvinklar, där svaren skiljer sig i uppfattningen om säljledarens roll som professionell och följaktligen vilka prioriteringar denne bör fokusera på. De tre infallsvinklarna är:⁸¹

- **Säljledarens överordnades syn**
- **Säljledarens egen syn**
- **Läkemedelskonsulentens syn på säljledaren**

Resultatet visade att var grupp hade sin egen syn och sina egna förväntningar på säljledaren. Den överordnades uppfattning var att säljledarens uppgifter var att leda affärsutvecklingen i regionen och koordinera de resurser som står till förfogande. Säljledarens egen uppfattning var att leverera försäljningsmål och tillvarata strategiska affärsmöjligheter. Läkemedelskonsulentens uppfattning var att säljledarens roll var att leda och motivera säljarna, utveckla säljarna som yrkesmänniskor och göra dem delaktiga i beslut inom

⁷⁵Intervju med Sven Andersch, överläkare vid Psykiatriska Kliniken, SU

⁷⁶ Informationsblad från AstraZeneca

⁷⁷ Ibid

⁷⁸ Intervju med Fredrik Andersch, regionchef Balkan, AstraZeneca

⁷⁹ Ibid

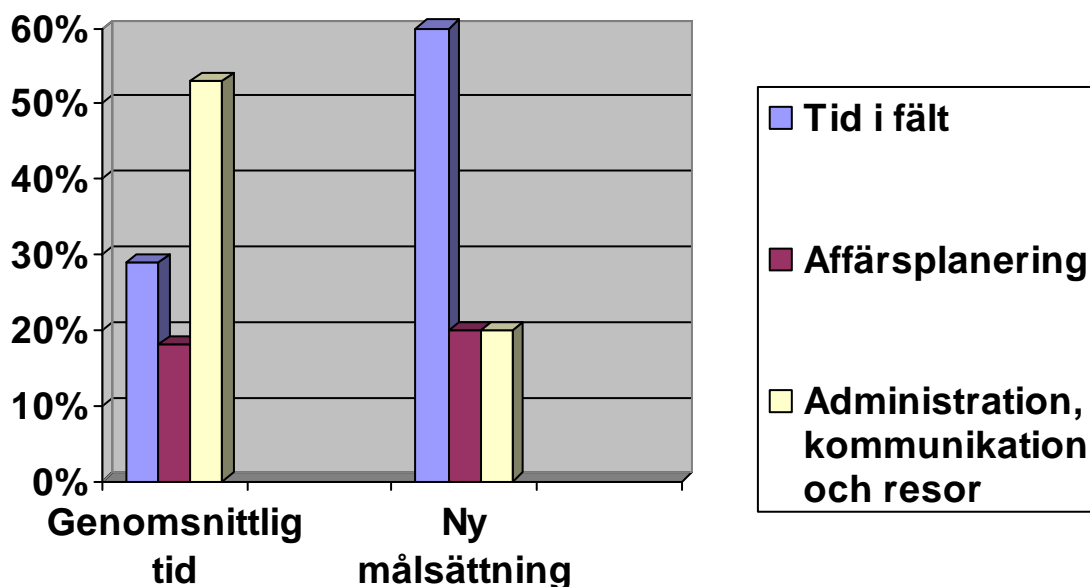
⁸⁰ Ibid

⁸¹ Ibid

försäljningsorganisationen. En gemensam uppfattning för de tillfrågade inom studien var att säljledaren skulle fungera som coach och mentor för säljarna.⁸²

Utfallet av studien blev att AstraZeneca ändrade säljledarens tidigare arbetstidsfördelning till en ny som fokuserade på mer tid i fält. I figur 3 visas ett diagram över säljledarens arbetstidsfördelning före och efter omorganiseringen.⁸³

Figur 4 Säljledarens arbetstidsfördelning



En förklaring till benämningarna ovan följer:⁸⁴

Med **Tid i fält** menar AstraZeneca den tid som säljledaren spenderar utanför kontoret tillsammans med säljarna. Denna tid spenderar säljledaren bland annat genom uppsättande av personliga delmål för säljarna samt rådgivande samtal och kontroll av att arbetet sker efter uppställda mål. Den tid som säljchefen spenderar med säljarna utanför kontoret utgörs av samresor och gemensamma kundbesök. Säljledarens roll under kundbesöken är att iakttä säljarens säljarbete. Under kundbesöken kan säljledaren identifiera eventuella brister i säljarens säljtaktik och därefter ge råd och vägledning till säljaren. I samband med gemensamma samresor och kundbesök har säljledaren även möjlighet att kontrollera att säljaren arbetar efter uppställda delmål. Dessa delmål kan utgöras av hur många kundbesök en säljare genomför per dag, att säljaren vänder sig till rätt kunder mm. En målsättning för säljarnas kundbesök är att hålla besöken korta och intressanta. Dock får denna målsättning inte påverka säljarens möjligheter negativt vad gäller genomförandet av en utförlig presentation av produkterna (den genomsnittliga tiden som AstraZeneca säljaren spenderar per kundbesök är ungefär 45 minuter).

Affärsplanering betyder att säljledaren arbetar med identifiering av affärsmöjligheter och kartläggning av nyckelkunder inom regionen (targeting) för att på detta vis försöka maximera försäljningen utefter tillgängliga resurser och uppsatta budgetmål. Med detta menas att

⁸² Informationsblad från AstraZeneca

⁸³ Ibid

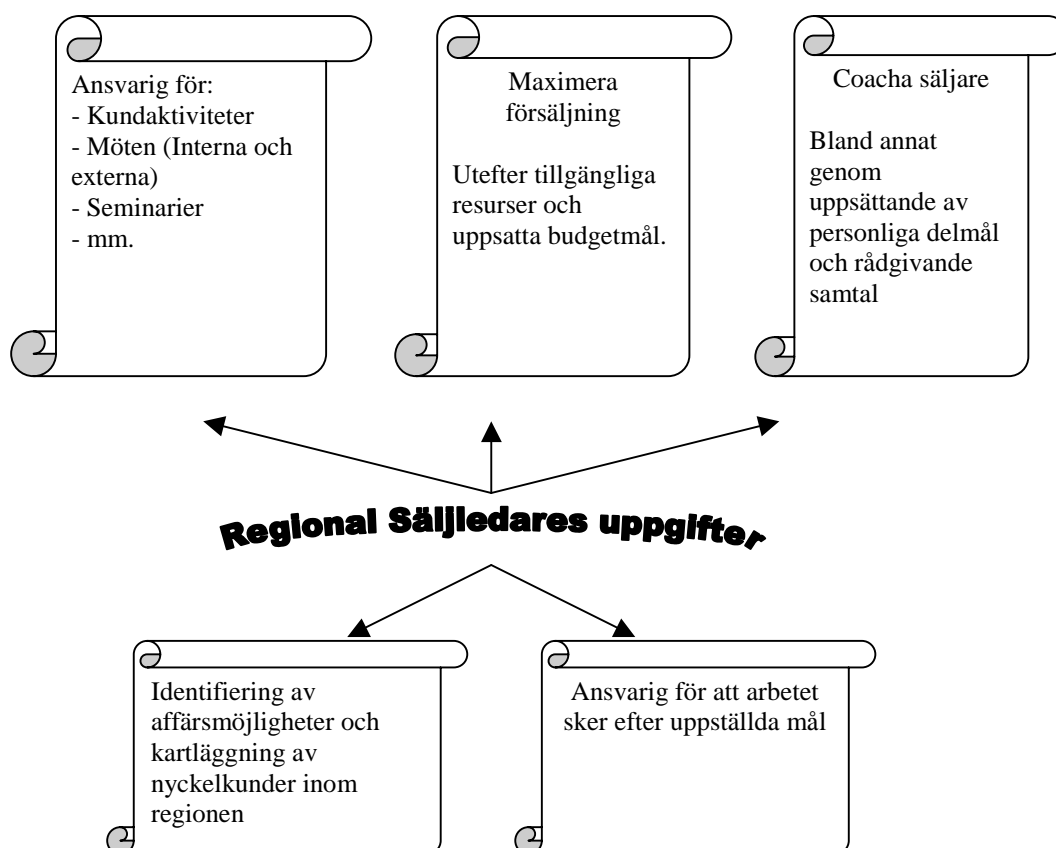
⁸⁴ Intervju med Joakim Lundström, säljchef region Skåne, AstraZeneca

säljledaren försöker identifiera vilka potentiella kunder som finns inom regionen och hur säljarna skall närma sig dessa. Enligt AstraZeneca har tidigare alltför många onödiga säljbesök gjorts hos läkare och andra beslutsfattare i värdekedjan vilka inte förskrivit de läkemedel som blivit presenterade. Ökad vikt har därför lagts på fokusering av viktiga målgrupper. Förhoppningen är att detta skall leda till en effektiv försäljningsorganisation eftersom företaget sparar tid och pengar genom att säljbesöken, i möjligaste mån, sker direkt hos remitterande instans.

Administration, kommunikation och resor består av utskick av aviseringsbrev, redovisa boknings - och besöksstatistik, övervakande av sjukfrånvaro/semestertid, resor från och till olika arrangemang såsom seminarier, olika möten och kundaktiviteter.

Nedan visas en sammanställning av de ovan beskrivna områden som faller under säljledarens ansvar.⁸⁵

Figur 5 Regional säljchefs ansvarsområden



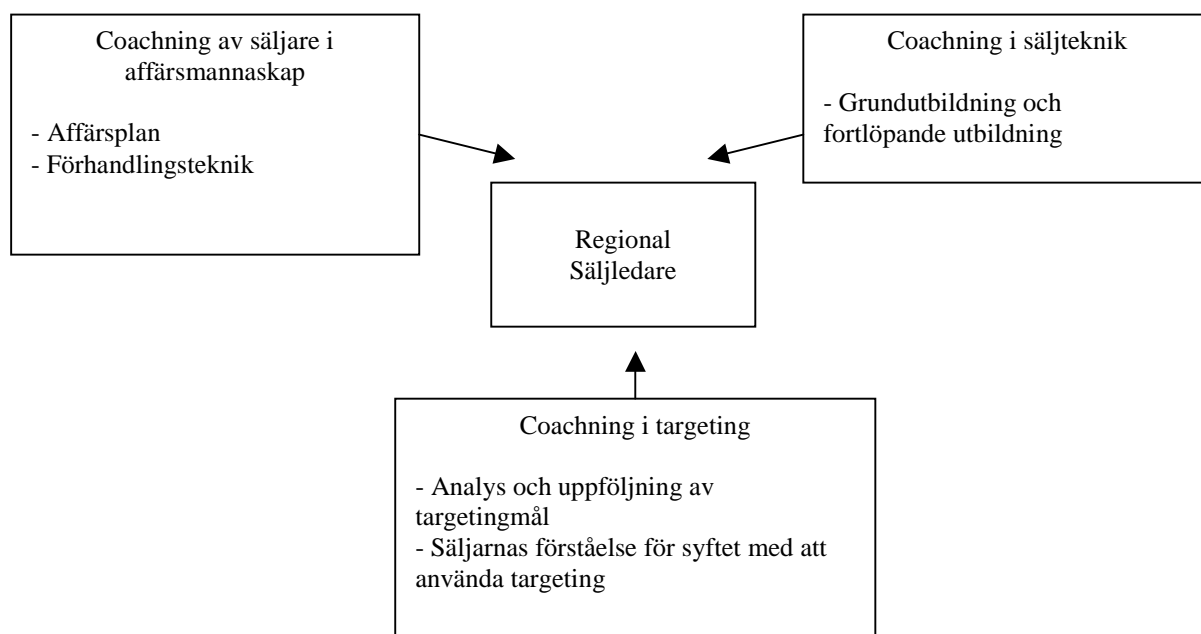
Alla dessa ansvarsområden syftar till att främja regionens utveckling. Vissa arbetsuppgifter har sedan omorganiseringen nedprioriterats och fokus har istället lagts på coaching av säljarna och affärsplanering. Exempel på nedprioriterade aktiviteter är administrativt ansvar för personalledning samt anordning av säljmöten och kundaktiviteter mm. Dessa uppgifter är

⁸⁵ Informationsmaterial från AstraZeneca, Sverige

fortfarande en del av arbetet, men har efter omorganiseringen hamnat i periferin av arbetet med att dra upp riktlinjer och coacha säljarna.⁸⁶

I figur fem kunde vi se säljledarens ansvarsområden. En del av dessa ansvarsområden är att coacha säljarna. Eftersom målsättningen för tid i fält till aktiv coaching av säljarna utgör så mycket som 60 procent av säljledarens arbetstid (figur fyra) väljer vi att inkludera ytterligare en figur som illustrerar säljledarens coaching av säljarna.⁸⁷

Figur 6 Säljledarens huvudområden för coaching av säljarna.



Som framgår i figur 6 ovan delas coaching av säljarna in i tre huvudkategorier:⁸⁸

Coaching av säljare i affärsmannaskap innefattar att lära säljarna om hur man upprättar en *affärsplan*. Till denna hör att veta vilka de gemensamma och uppställda målen för försäljningsorganisationen är samt de personliga delmål som säljarna själva förväntas uppnå. Ytterligare exempel på affärsmannaskap är att låta säljarna förstå vilka faktorer som direkt kan påverka deras egna försäljningsresultat. Hit hör den förhandlingsteknik som säljarna skaffar sig under internutbildningen, men även löpande under deras karriär.

Coaching i säljteknik hör till viss del samman med förhandlingsteknik men mest tyngd läggs på presentationen av företagets produkter. Undervisning i säljteknik ingår som ett moment under den interna grundutbildningen för säljarna hos AstraZeneca, men fortsätter sedan kontinuerligt genom interna kurser och säljledarens coaching.

Coaching i targetting handlar om att rikta företagets försäljning mot rätt kunder. Dessa kunder kan bland annat vara opinionsbildare eller såkallade "key opinion leaders". I AstraZenecas fall handlar det om att leta efter människor som inte nödvändigtvis arbetar som

⁸⁶ Intern information från Martin Olofsson, National Sales Manager, Sverige

⁸⁷ Ibid

⁸⁸ Intervju med Joakim Lundström, regional säljledare för Skåne, AstraZeneca

förskrivande läkare, men som leder opinionen inom sin medicinska specialisering. En sådan person kan exempelvis vara en professor/forskare inom psykiatri som skaffat sig en åhörarkrets genom framgångsrika forskningsresultat. AstraZenecas strategi är att utnyttja dylika personer för att få ut sitt budskap till en större del av läkarkåren. Coachning i targetting handlar om att lära säljarna att identifiera vilka dessa opinionsbildare är och hur säljarna skall kontakta dem samt följa upp dessa kontakter. Grundläggande är att få säljarna att förstå syftet med att använda targetting gentemot dessa opinionsbildare även om dessa personer, som tidigare nämnts, inte alltid arbetar som förskrivande läkare själv.

5 - ANALYS -

I detta kapitel kommer vi att analysera säljledarens roll utifrån de teorier som vi redogjort för i teorikapitlet. Vi kommer samtidigt att belysa huruvida säljledarens roll enligt dessa teorier överensstämmer med vår tes. Genomgående kommer vi att dra paralleller till säljledarens roll i AstraZenecas försäljningsorganisation.

5.1 **Analys utifrån ett resursbaserat perspektiv**

En analys av säljledaren i AstraZeneca utifrån den resursbaserade teorin kan ta sin början i figur 1: *A Resource-Based Approach to Strategy Analysis*, där vi nedan identifierar säljorganisationens resurser:

- Att säljledaren är *värdefull* för företaget framgår bland annat av de resurser som företaget satsat på denne. Dessa resurser utgörs av de utgifter som företaget lagt ner under internutbildning på densamme samt de kunskaper och egenskaper som lett till anställning hos AstraZeneca.
- Säljledare är inte *sällsynta*, men med anledning av branschen och produkternas komplexitet fordras en bred produktkunskap och en väl utvecklad säljteknik för att säljledaren effektivt skall kunna coacha säljarna. Effektiv coaching av säljarna krävs för att säljarna skall kunna informera och övertyga gamla och - eller potentiella kunder, som ofta själva har en lång och gedigen kunskap inom respektive terapiområde. Detta medför att en säljledare inom en så specialiserad bransch som läkemedelsindustrin inte är lättfunnen.
- Ovanstående krav på säljledaren leder inte direkt till att dylika personer är svåröskta på arbetsmarknaden, men skall en oerfaren person sättas in i arbetet är initialkostnaderna höga. Vid s.k. *headhunting* där ett konkurrerande företag vill försöka värva en säljledare från ett annat företag så krävs att de villkor och erbjudanden som bjuds är tillräckligt attraktiva.
- Denna sista punkt tar upp själva essensen i vår uppgift – frågan *hur* företaget utnyttjar säljledarens kompetens. Betraktar vi AstraZenecas tidigare säljorganisation ser vi att en stor del av säljledarens tid bestått av att handlägga administrativa ärenden (figur fyra). Efter att ha studerat tillgänglig litteratur har vi fått stöd för vår tes om att säljledaren bör vara så aktiv som möjligt på fältet tillsammans med säljarna. Som framgår av figur två stöds detta resonemang av AstraZeneca som i och med införandet av den nya målsättningen höjt arbetstiden för tid i fält till 60 procent. Denna tid i fält skall som tidigare nämnts användas till coaching av säljarna. Som ett resultat av att AstraZeneca höjt målsättningen för säljledarnas tid på fält har AstraZeneca tvingats nedprioritera vissa av säljledarens

arbetsuppgifter. De arbetsuppgifter som nedprioriterats är de administrativa arbetsuppgifterna. I de ansvarsområden som visas i figur fem har en stor del av arbetstiden för kundaktiviteter, möten, lokala läkemedelskongresser etc. flyttats över till andra områden (hur denna fördelning ser ut i dags dato visas i figur fyra). Mer tid har istället lagts på att coacha säljarna inom de områden som visas i figur sex, samt även identifiering av affärsmöjligheter, maximering av försäljningen och att ansvara för att arbetet sker efter uppställda mål. För att säljledaren ska kunna coacha säljarna effektivt måste säljledaren ha de ledaregenskaper som redogörs för i kapitel tre. Detta för att kunna coacha och vägleda säljarna, samt även för att kunna sätta upp rimliga försäljningsmål, såväl gemensamma som individuella.

Anledningen till att säljledaren är en viktig resurs inom säljorganisationen beror på dennes kunskap, erfarenhet och potential att höja säljarnas prestationer. Säljledaren kan genom effektiv coaching förbättra säljarnas försäljningsteknik och hjälpa säljarna att upprätthålla nya såväl som gamla kundrelationer. För att lyckas med detta måste säljledaren, i enlighet med vår tes, vara aktiv som coach för och tillsammans med säljarna ute på fält.

Då AstraZeneca är ett av de största läkemedelsföretagen i världen förfogar de över en temporär konkurrensfördel i det att forskning och försäljning sker i så pass stora volymer att motgångar på marknaden kan täckas upp av försäljningsframgångar inom andra terapiområden. Även säljarnas kunskapsnivå kan ses som en produkt av företagets storlek. Detta kan motiveras med att säljarna, innan de påbörjar sin karriär, får en omfattande internutbildning under ett halvårs tid i form av försäljningsteknik och produktkunskap. Denna internutbildning skall senare fortsätta i och med säljledarens samresor och coaching av säljarna. En erfaren säljledare, med lång tidigare erfarenhet av försäljning, kan vid effektiv coaching förbättra sina underordnade säljares försäljningsresultat. Genom bland annat samresor, gemensamma säljbesök och framställandet av individuella säljmål kan en duktig säljledare se och rätta till eventuella brister i säljarnas tekniker.

5.2 Analys utifrån relationsmarknadsföringsperspektivet

När vi undersöker försäljning och specifikt säljledarens roll i denna inser vi att relationsmarknadsföring är en naturlig förlängning av den resursbaserade teorin. Detta hänger samman med att den nytta som säljledaren gör vid arbete ute på fält förstärker de personliga relationerna mellan säljare och kund. Som Gummesson och Grönroos resonerar är det de personliga relationerna som kan vara avgörande för etablerandet och kvarhållandet av ett långsiktigt samarbete mellan säljare och kund. En aktiv säljledare hjälper eventuellt till att förankra detta samarbete. De huvudsakliga anledningarna till detta är att säljledaren dels förfinar säljarens sälj- och presentationstekniker, men också för att säljledaren genom sin personliga närvaro stärker kundens ego. Detta kan åstadkommas genom att säljledaren, genom sin professionella position, visar att de kunder han besöker betraktas som viktiga.

En säljledare skall arbeta med att coacha säljarna på fält. Om säljledaren, i enlighet med vår tes, är erfaren inom försäljningsarbetet har säljledaren troligtvis ett stort professionellt kontaktnät. En sådan säljledare, som arbetar aktivt med att coacha säljarna i fält, förbättrar säljarnas möjligheter att etablera de personliga relationerna med kunderna, som Gummesson och Grönroos menar kan vara avgörande för etablerandet och kvarhållandet av ett långsiktigt samarbete.

En säljorganisation bör arbeta för att bygga upp och utnyttja de personliga nätverken. Det amerikanska konsultföretaget McKinsey är känt för att använda *outplacement* till och med för

sina toppkonsulenter. Det betyder att en person inte behöver känna sig stämplad när han eller hon slutar. Dessutom bildas ett stort nätverk av före detta anställda som kan komma att bli betydelsefullt i framtiden.⁸⁹ För att exemplifiera detta skulle en person inom AstraZenecas säljorganisationen kunna sluta och istället påbörja ett nytt arbete som inköpare på landstinget eller Apoteksbolaget.

5.3 Analys utifrån säljteori

Effektiv försäljning av AstraZenecas läkemedel är ett bra sätt att höja lönsamheten i företaget. För att lyckas med detta har en del av AstraZenecas nyliga omorganisering av säljorganisationen fokuserat på att säljledaren skall spendera mer tid på fält tillsammans med säljarna. Vem har intresse av att säljledaren är ute minst 50 procent av sin arbetstid på fält? För det första var det läkemedelskonsulentens uppfattning att säljledarens roll var att leda och motivera säljarna, utveckla säljarna som yrkesmänniskor och göra dem delaktiga i beslut inom försäljningsorganisationen. Detta visade resultaten av studien i AstraZeneca. Det ligger även i säljledarens intresse att kontrollera att arbetet sker efter uppställda mål, eftersom det är han som är rapporteringsansvarig inför AstraZenecas National Sales Manager. Säljledaren arbetar själv efter uppställda mål och måste av denna anledning vara medveten om hur försäljningen och säljarbetet i regionen utvecklas. Att agera som coach för säljarna och samtidigt kontrollera att de arbetar efter uppställda mål försvåras väsentligt om säljledaren inte spenderar tid tillsammans med säljarna ute på fält.

I de praktiska exempel som Rackham och Goldman presenterar i sina arbeten visar författarna att säljarnas individuella säljprestationer i hög grad är beroende av hur säljledaren coachar säljarna i fält. Bägge författarna menar att en nybliven säljares möjligheter att förbättra sina säljpresentationer till stor del hänger samman med att säljledaren agerar som coach genom att aktivt dela med sig av sina erfarenheter och reflektioner på säljarens säljarbete.

Goldmans fyra punkter som fastställer att säljaren skall ha något väsentligt att komma med, att säljarens erbjudande angår den aktuella kunden och ingen annan i organisationen, att besöket blir kort och slutligen att samtalet med säljaren inte innebär något köptvång för kunden är enligt Goldman viktiga att förstå för att överhuvudtaget få till stånd ett möte med en kund. I fråga om dessa fyra punkter, som Goldman knyter till AIDA, kan en duktig säljledare coacha säljaren i tekniker som syftar till att skapa kundens uppmärksamhet, intresse, önskan och som slutligen skall leda till köp av företagets produkt. För att effektivt kunna förbättra säljarens tekniker inom Goldmans fyra punkter, i kombination med teorin om AIDA, krävs att säljledaren själv närvarar och agerar som coach med säljaren på fält. Säljledaren skall följa med säljarna på kundbesök, observera säljarnas säljtekniker och dela med sig av sin egen kunskap och erfarenhet inom försäljningsarbetet. Genom att själv närvara vid kundbesök kan en skicklig säljledare se och åtgärda eventuella brister i säljarnas säljtekniker.⁹⁰ I och med dessa påståenden stöder Goldman vår tes när han hävdar att en viktig del av säljledarens arbete är att coacha säljarna i fält.

Säljarnas roll inom AstraZenecas försäljningsorganisation är att lägga stor vikt på presentationen av företagets produkter vid olika kundbesök samt att presentera produkterna för rätt personer. Som nämnts i kapitel fyra är målsättningen att kundbesöken hålls korta och intressanta. Att vikten vid kundbesöken läggs på presentation av produkterna, att presentera dem för rätt personer och att hålla kundbesöket kort stämmer väl överens med Goldmans fyra

⁸⁹ Birkenshaw, J, Crainer, S, "Ledarskap för mästerskap", 2002

⁹⁰ Goldman, Heinz, "Att vinna kunder", 1994

punkter. Säljledarens roll, i dessa avseenden, är att coacha säljarna i hur de ska välja ut sina kunder, hur säljarna skall presentera produkterna och hur presentationen kan läggas upp på ett intressant sätt inom en begränsad tidsram.

Som berättas i kapitel ett har företaget Huthwaite listat tre problem som läkemedelsindustrin står inför. Det första problemet ligger i svårigheten att behålla säljarna eftersom dessa ofta blir frustrerade över sin arbetssituations komplexitet, vilket bland annat beror på att beslutsfattandet inom landstinget sker på flera olika nivåer. Då är det viktigt för säljledaren att öka säljarnas förståelse för inköps- och beslutsprocessen och ge dem kunskaper om hur de skall lägga upp en säljstrategi som ger snabbare resultat. Det andra problemet för läkemedelsbranschen är att det blir allt svårare för säljarna att boka kundbesök. Läkarna blir allt mer tidspressade och trenden är att enskilda läkare allt mer förlitar sig på läkarkommittéernas rekommendationslistor. För att få komma och träffa en läkare krävs timing. Man måste veta hur olika landsting fungerar, så man kan identifiera och påverka rätt personer vid rätt tidpunkt i beslutsprocessen. Här är det återigen en viktig roll för säljledaren att coacha och lära säljarna om hur inköpsbesluten i landstingen fungerar, samt vilka personer säljarna skall rikta sig mot i försäljningen. Säljledarna i AstraZeneca arbetar mycket med säljarna för att få dessa att förstå vikten av att identifiera kunder med stor potentiell lönsamhet. Denna form av coaching handlar om *targeting*. Ytterligare ett problem för läkemedelsindustrin är att säljarna ofta är alltför produktstyrda och fokuserar för mycket på att framhålla sina produkters förträfflighet. Istället borde läkemedelskonsulenter vara mer lyhörda för läkarens behov och önskemål. I och med detta skulle säljarna lättare kunna identifiera läkarnas produktbehov och därmed bättre kunna forma presentationerna utefter dessa.

En erfaren säljledare skall coacha säljarna i hur dessa kan presentera produkterna samtidigt som större hänsyn tas till läkarens behov och önskemål. Erfarenhet av försäljningsarbete, vilket vi hävdar i vår tes, är en nödvändighet för att kunna coacha säljaren på rätt sätt.

Både Goldman och Rackham menar att en säljares säljprestationer är beroende på hur och hur väl säljledaren coachar säljaren. Säljledaren skall coacha säljaren genom att följa med denne på kundbesök och, allteftersom säljledaren finner det nödvändigt, dela med sig av sin kunskap och kompetens inom säljområdet. Bägge författarnas teorier samt hur säljledarna på AstraZeneca arbetar stämmer väl överens med vår tes om att säljledaren skall vara aktiv som coach ute i fält tillsammans med säljarna.

5.4 Analys utifrån grupp- och ledarskapsteori

Genom att gå tillbaks till de förväntningar som säljarna på AstraZeneca har/hade på säljledaren kan vi knyta an till nämnda grupp- och ledarskapsteorier om hur en ledare kan agera för att höja teamets prestationer. Genom att tillgodose säljarnas önskemål, vilka i AstraZenecas fall var att ge säljarna medansvar samt att coacha och motivera dem till goda resultat, kan säljledaren fungera effektivt som ledare.

Genom att skapa delaktighet och medansvar, sätta upp tydliga mål, samt stödja och coacha medlemmarna i teamet bidrar säljledaren till upprättandet av ett välfungerande säljteam. Meningen, enligt samtliga berörda forskare inom avsnittet om grupp- och ledarskapsteori (kap. 3.4.1), är att dessa rekommendationer ska genomföras i en informell miljö, där ledaren är lyhörd för och respekterar sina underordnades åsikter samt ger personalen utrymme för eget ansvar.

Hos AstraZeneca är det läkemedelskonsulenten som själv ansvarar för planerandet av möten med kunder, genomförandet av kurser och utbildningar för läkare och sjukhuspersonal, deltagandet vid medicinska kongresser och kontakten med de specialister som finns inom läkemedelskonsulentens produktområde. En säljledare som tillåter möjligheterna till en dylik arbetsmiljö, som ger möjlighet till eget ansvarstagande och självbestämmande, stämmer väl överens med vår tes om nödvändiga ledaregenskaper hos säljledaren och som vi funnit stöd för i kapitlet om grupp- och ledaregenskaper.

6 - SLUTSATS -

I detta kapital presenterar vi vår slutsats. Vi kommer även med egna förslag på hur AstraZeneca eventuellt kan förbättra sin säljorganisation.

Säljledaren bör arbeta aktivt som coach för säljarna. Vår rekommendation till AstraZeneca är att noga se över vilka av säljledarens administrativa arbetsuppgifter som kan tilldelas andra människor i organisationen. Visserligen har säljledarna inom AstraZeneca idag gått ifrån en stor del av tidigare administrativa arbetsuppgifter, men vi anser att ytterligare tid som coach i fält är att rekommendera. Rapportering av antal säljbesök, utskick av aviseringsbrev, för att nämna några exempel, skall överlämnas på en administratör som ansvarar för dessa och liknande arbetsuppgifter. Granskar vi detta från ett perspektiv som utgår från varje arbetad timme tror vi att mervärdet som erhålls genom aktiv coachning av säljarna på fält är större än den behållning som ges vid en jämförelse med ovan nämnda administrativa arbetsuppgifter. Undersöker vi detta resonemang utifrån de teorier och praktiska exempel som behandlats i uppsatsen kommer vi till insikt om dess riktighet.

Det är inte ovanligt att det kan ta flera år att arbeta upp en bra relation. I läkemedelsindustrin arbetar läkemedelskonsulenterna sällan mer än tre år som säljare. Med anledning av detta kan det vara svårt att knyta goda relationer på personlig basis mellan säljare och kund eftersom både kund och säljare oftast, på förhand, vet att den personliga kontakten är temporär. Återigen spelar säljledaren en avgörande roll. Genom att säljledaren aktivt arbetar med att coacha säljarna ute på fält skapas bättre förutsättningar för att den personliga kontakten mellan säljare och kund skapas och bibehålls. Detta eftersom säljledaren blir ett välkänt ansikte för kunderna. Som en naturlig följd av detta kan säljledaren uppnå det som betraktas som centralt i relationsmarknadsföringen, nämligen att identifiera, etablera, sköta om och utveckla gamla såväl som nya kundrelationer. Inte genom att själv utföra säljarbetet, utan som stöd och coach för sina säljare och genom att dela med sig av sitt kontaktnät.

Avslutande rekommendation till AstraZeneca:

Säljledaren skall vara aktiv på fält fem dagar i veckan. Mot bakgrund av de resultat som framkommit av teorierna i detta arbete är det vår övertygelse att vår tes och AstraZenecas nya arbetstidsfördelning bygger på samma resonemang. Dock anser vi att AstraZenecas nya målsättning på 60 procent av säljledarens tid i fält kan höjas ytterligare eftersom fler administrativa uppgifter kan överlämnas till en administratör inom säljorganisationen. Säljledaren skall kunna vara flexibel i fördelningen av denna arbetstid. Möten med viktiga kunder och säljledning skall inte förhindras på grund av strikt schemalagd arbetstid. Kontorsbundet arbete skall därför ske löpande under veckan så att säljledaren skall kunna vara aktiv fem dagar i veckan på fält med övriga säljare.

7

- KÄLLFÖRTECKNING -

Publicerade källor

- Barney, J, "Gaining and sustaining competitive advantages", Academy of Management Executive, 1995
- Birkenshaw, J, Crainer, S, "Ledarskap för mästerskap", Bookhouse Publishing AB, 2002
- Bucholz S, Roth T, "Creating the High Performance Team", Johan Wiley & Sons , 1987 återgivet 1992
- Goldmann, Heinz, "Att vinna kunder", Svenska Dagbladets Förlag AB, 1994
- Grant, R M, "The resource-Based Theory of Competitive Advantage", California Management Review, 1991
- Grönroos, C. "Marknadsföring I tjänsteföretag", Liber Ekonomi, 1996
- Gummesson E, "Relationsmarknadsföring: från 4 P till 30 R", Upplaga 2, Liber Ekonomi, 1998
- Halvorsen, K, "Samhällsvetenskaplig metodik", Studentlitteratur, 1992
- Holme, I M & Solvang, B K, "Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder", Studentlitteratur, andra upplagan, 1997
- Kotler, P, Armstrong, G, "Principles of marketing", Prentice Hall, 1999
- Lind, J I, Skärvad, P H, "Nya Team i organisationernas värld", Liber Ekonomi, 1998
- McGregor, Douglas, "The Human side of enterprice", McGraw-Hill, 1960
- Parkin, M, Powell, M, Matthews, K., "Economics", Addison Wesley Longman Limited, 1997
- Pfeffer, J. "Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people", Academy of Management Executive, 1995
- Rackham, Neil, "Kundstrategier – vägen till de stora besluten", Almqvist & Wiksell, 1992
- Wiederheim –Paul F & Erikson L T, "Att utreda, forska och rapportera", Liber Ekonomi, 1997

Pressreleaser

Pressmeddelande, "51:a World Health Assembly", Geneve, 16 maj, 1998

Svenska Dagbladet, "Högre kostnader ökar intresset för fusioner", 28 maj 2002

Elektroniska källor

| | | |
|----------------------------------|--|---------------|
| SvD | www.svd.se | November 2002 |
| Verket för näringslivsutveckling | www.nutek.se | November 2002 |
| Industrifacket | www.industrifacket.se | November 2002 |
| AstraZeneca | www.AstraZeneca.se | Oktober 2002 |
| WHO | www.who.com | Oktober 2002 |
| SCB | www.scb.se | Oktober 2002 |

Muntliga källor

Fredrik Andersch, Regionchef AstraZeneca, Balkan

Melinda Berntsson, säljledare, Perstorp Speciality Chemicals, Sverige

Peder Berntsson, tidigare Senior Advisor till Astras styrelse

Anders Gahm, säljledare, GSK, Sverige

Joakim Lundström, regionansvarig för region Skåne, AstraZeneca, Sverige

Inga-Lill Nyquist, informationsansvarig AstraZeneca, Sverige

Företagsinformation

Kopior av informationsblad som tilldelades säljledarna efter omorganiseringen av säljorganisationen på AstraZeneca. Tilldelade av Martin Olofsson, National Sales Manager, AstraZeneca, Sverige.

Bilaga 1

Nedan följer en kronologisk översikt över viktiga årtal i de två företagens historia:⁹¹

- 1913 Astra grundas
- 1926 ICI (Imperial Chemical Industries) grundas
- 1931 Astra startar egen forskning och utveckling
- 1934 Astra går ut på exportmarknaderna
- 1936 ICI startar läkemedelsforskning
- 1946 Astra skriver kontrakt med nobelpristagaren E B Chain om penicillintillverkning
- 1955 Astra-aktien noteras på Stockholms fondbörs
- 1957 ICI bildar en läkemedelsdivision och etablerar forskningslaboratorier i Alderley Park
- 1967 ICI etablerar sig i USA
- 1979/80 Astra avyttrar icke-farmaceutisk verksamhet
- 1982 Astra träffar avtal med Merck & Co om samarbete i USA
- 1985 Astra-aktien noteras på Londonbörsen
- 1988 Sir James Black som upptäckte betablockerarna får Nobelpriset i medicin
- 1993 ICI skiljer av områdena läkemedel, agrokemi och specialkemi och dessa bildar bolaget Zeneca
- 1996 Losec det mest sålda läkemedlet i världen. Astra-aktien noteras på New York Stock Exchange
- 1998 Nytt avtal med Merck & Co i USA, Astra Merck och Astra USA slås samman.
- 1999 Astra och Zeneca går samman och det nya bolaget AstraZeneca bildas Specialkemi avyttras.
- 2000 AstraZenecas agrokemiverksamhet avskiljs och bildar tillsammans med agriverksamheten i Novartis AG det nya bolaget Syngenta AG

⁹¹ www.AstraZeneca.se