

Magisteruppsats HT08

Företagsekonomiska  
institutionen

Lunds Universitet



# Försäljningsprocesser i konsultföretag

Handledare: Per-Hugo Skärvad

Andreas Elofsson, 810512

Daniel Nadjafi, 840323

Carl-Magnus Roald, 840908

## Sammanfattning

**UPPSATSENS TITEL:** Försäljningsprocesser i Konsultbolag

**SEMINARIUM:** 2009-01-21

**ÄMNE/KURS:** Magisteruppsats i Strategic Management, 15 akademiska poäng

**FÖRFATTARE:** Andreas Elofsson, Daniel Nadjafi, Carl Magnus Ramel Roald

**HANDLEDARE:** Per-Hugo Skärvad

**NYCKELORD:** Försäljningsprocesser, Försäljningsstrategi, *Best practice*, Konsultföretag

**SYFTE:** Syftet med denna uppsats är att skapa en *best practice* metod för försäljningsprocesser i konsultföretag. Studien ämnar undersöka strukturerade försäljningsprocesser samt undersöka vilka befintliga försäljningsprocesser som förekommer idag.

**TEORI:** Uppsatsens teorier behandlar grundläggande försäljningsteori och teorier speciellt inriktade på försäljningsprocesser i konsultföretag.

**METOD:** En abduktiv ansats ligger till grund för en kvalitativ fallstudie på försäljningsprocesser hos sju etablerade konsultföretag i Svenska. Vid intervju har en semistrukturerad intervjumetod använts.

**EMPIRI:** Det empiriska materialet sammanställs utifrån den kvalitativa fallstudien. Resultaten av intervjuerna redovisas i beaktande av uppsatsens frågeställningar.

**JÄMFÖRANDE ANALYS:** Utifrån det empiriska resultatet har fallföretagens försäljningsprocesser jämförts och en generellt vedertagen försäljningsprocess identifierats, en empirisk *best practice* metod.

**DISKUSSION:** Den teoretiska – och den empiriska *best practice* metoden jämförs och diskuteras. Författarna presenterar för – och nackdelar med de olika metoderna och rekommenderar vilka metoder som bör användas samt varför.

**SLUTSATS:** Då konsultföretagens mål och visioner varierar kraftigt är det omöjligt att skapa en *best practice* metod som kan appliceras på samtliga försäljningsprocesser. Med utgångspunkt från att ett konsultföretag söker tillväxt och ökad marknadsandel har vi skapat en *best practice* metod. Modellen bygger på strukturerade försäljningsprocesser, aggressiva och effektiva försäljningsorganisationer.

## **Abstract**

**TITLE:** Sales processes in Consulting companies

**SEMINAR DATE:** 2009-01-21

**COURSE:** Master Thesis, Strategic Management, 15 Academic Credits

**AUTHORS:** Andreas Elofsson, Daniel Nadjafi, Carl Magnus Ramel Roald

**ADVISER:** Per-Hugo Skärvad

**KEYWORDS:** Salesprocesses, Sales strategy, *Best practice*, Consulting companies

**PURPOSE:** The purpose with the thesis is to create a *best practice* method in salesprocess of consulting services. The study aims to examine structured salesprocesses and examine the salesprocesses that exist today.

**THEORETICAL APPROACH:** The theories focus on basic sales theories as well as theories only focused on salesprocesses in consulting companies.

**METHODOLOGY:** We have performed a qualitative case study on salesprocesses at seven established consulting companies on the Swedish market. We have used a semi-structured interviewing method.

**EMPIRIAL FOUNDATION:** The summarized empirical material is gathered from the qualitative case study. The results from the interviews are taken into consideration and referred back to the thesis question of issue.

**ANALYSIS:** A general and acknowledged salesprocess has been identified on the basis of the empirical founding's, an empirical *best practice* method.

**DISCUSSION:** The theoretical and empirical best practice methods are compared and discussed. The authors present advantages and disadvantages surrounding the different methods and recommend which methods should be used and why they should be used.

**CONCLUSIONS:** Since the consulting companies goals and visions vary strongly it is practically impossible to create a best practice method applicable on all salesprocesses. Assuming that a consulting company attempt to grow and increase in market share we have created a *best practice* method. The model is based on structured salesprocesses, aggressive and effective salesorganisations.

## Förord

Författarnas gemensamma intresse för ämnet *Strategic Management* och för konsultyrket ligger till grund för denna magisteruppsats. Av en ren tillfällighet kom vi i kontakt med Bright Vision och VD Jacob Löwenbrand i Göteborg, ett företag som hjälper konsultföretag med försäljning av konsulttjänster. Bright Vision hade uppmärksammat att konsultföretag använde olika försäljningsmetoder utan att kunna identifiera vilken metod som var den mest effektiva och utlyste därför ett uppdrag; att ta fram en *Best practice* metod inom försäljning av konsulttjänster. Sedan tidigare hade två andra uppsatsgrupper försökt ta sig an uppdraget utan att komma fram till några slutsatser vilket motiverat oss ytterligare.

För att möjliggöra målet med uppsatsen har ett par företag och ett antal personer haft en avgörande roll. Till att börja med vill vi rikta ett särskilt stort tack till Per Hugo Skärvad för givande feedback och handledning som är en starkt bidragande faktor till möjliggörandet av uppsatsens stutsats.

Vidare vill tacka Jacob Löwenbrandt VD på Bright Vision och Johan Sköld författare av boken *Försäljning i konsultföretag* för stöd och information.

Avslutningsvis vill vi tacka alla intervjurespondenter; Pia Smideberg på Connecta, Bert-Ola Bångman på Sigma, Patrik Egervall på Tieto, Mats Klippberg på Know It, Jenny Nyström på HIQ, Ulf Persson på Logica och Johan Wilhelmsson på Zipper by Enfo. Tack för att ni tagit er tid för intervjuer, utan ert engagemang hade denna uppsats aldrig varit möjlig att genomföra.

Lund, 3 februari 2009

Carl Magnus Ramel Roald

Daniel Nadjafi

Andreas Elofsson

## Innehåll

|  |    |
|--|----|
| Inledning .....                              | 7  |
| 1.1 Bakgrund .....                           | 7  |
| 1.1.1 Försäljning .....                      | 7  |
| 1.1.2 Konsultering .....                     | 7  |
| 1.2 Problemdiskussion .....                  | 8  |
| 1.3 Syfte .....                              | 9  |
| 1.4 Avgränsningar .....                      | 9  |
| 1.5 Definitioner .....                       | 10 |
| 1.6 Disposition .....                        | 11 |
| Teoretisk referensram .....                  | 12 |
| 2.1 Försäljning .....                        | 12 |
| 2.2 Kunden .....                             | 13 |
| 2.2.1 Kundens skiftande oro .....            | 14 |
| 2.3 Försäljningsprocessen .....              | 15 |
| 2.3.1 Strategi inom försäljning .....        | 16 |
| 2.3.2 Lead .....                             | 19 |
| 2.3.3 Identifiera behov .....                | 20 |
| 2.3.4 Erbjudande .....                       | 21 |
| 2.3.5 Förtroende .....                       | 22 |
| 2.3.6 Avslut .....                           | 23 |
| 2.3.7 Förväntningar och merförsäljning ..... | 23 |
| 2.4 Verktyg och stöd åt säljaren .....       | 24 |
| 2.5 Försäljningsstilar .....                 | 24 |
| Metod .....                                  | 26 |
| 3.1 Abduktiv ansats .....                    | 26 |
| 3.2 Konstruktionism & kunskapsteori .....    | 26 |
| 3.3 Kvalitativ metod .....                   | 27 |
| 3.4 Förstudie & Val av fallföretag .....     | 27 |
| 3.5 Primärdata och intervjumetod .....       | 28 |
| 3.6 Sekundärdata .....                       | 28 |
| 3.7 Källkritik .....                         | 29 |
| 3.8 Validitet .....                          | 29 |
| 3.9 Reliabilitet .....                       | 30 |
| Fallföretag & Intervjurespondenter .....     | 31 |
| Empiri .....                                 | 34 |
| 5.1 Connecta .....                           | 34 |
| 5.2 Sigma .....                              | 37 |
| 5.3 Tieto .....                              | 39 |
| 5.4 Know IT Create AB .....                  | 41 |
| 5.5 HiQ .....                                | 43 |
| 5.6 Logica .....                             | 45 |
| 5.7 Zipper by Enfo .....                     | 48 |
| Jämförande analys .....                      | 51 |
| 6.1 Sammanfattning .....                     | 55 |
| Diskussion .....                             | 56 |

|   |    |
|---|----|
| Slutsats .....  | 61 |
| 9.1 Best practice.....  | 61 |
| 9.2 Förslag på fortsatta studier .....                                  | 63 |
| Källförteckning.....  | 64 |
| 10.1 Tryckta källor .....   | 64 |
| 10.2 Elektroniska källor .....  | 65 |
| 10.3 Muntliga källor .....  | 66 |
| Bilaga I – Intervjuformulär försäljningsprocesser i konsultföretag..... | 67 |

# Inledning

---

*Det inledande kapitlet syftar till att ge läsaren en introduktion kring det nuvarande kunskapsläget inom försäljning och konsultering. I problemdiskussionen, som ligger till grund för uppsatsens fortsatta studier, presenteras begreppet "process" och dess innebörd. Vidare diskuteras upplevda problem, syfte och avgränsningar.*

---

## 1.1 Bakgrund

### 1.1.1 Försäljning

Försäljning är en viktig aktivitet för företag, om inget säljs genereras inga intäkter och påverkar utvecklingen samt möjligheten till fortsatt aktivitet. Klart är att försäljning funnits sedan långt tillbaka och präglades till en början av att människor bytte varor och födoämnen med varandra. Med tiden har försäljning liksom allt annat utvecklats och förändrats. Idag finns många olika typer av försäljning som sker genom olika metoder och på olika platser. Vi människor blir varje dag utsatta för försäljning, allt från när vi går in i butiker till att vi kommer hem och telefonen ringer. Det samma gäller företag som måste anskaffa varor som i sin tur leder till något värdeskapande i nästa led, oavsett om det är slutkonsument eller ett annat företag.

Idag kan en försäljningsmetod bidra till att företag erhåller konkurrensfördelar gentemot rivaler som i sin tur leder till ökad omsättning (Barney, 1995). Samtidigt som försäljning har utvecklats genom tiden uppkommer det hela tiden nya erbjudanden i form av produkter och tjänster på marknaden. Beroende på vad det är man säljer och vilken position man har gentemot konkurrenterna måste försäljningen anpassas efter dessa förutsättningar (Hauser & Shugan, 2008).

### 1.1.2 Konsultering

Det kommer troligtvis argumenteras i evigheter kring vem som var den förste konsulten på Jorden, men vare sig det var Sokrates eller någon annan filosof ur antikens era, var det Arthur D Little som startade världens första renodlade *Management Consulting* företag år 1886. Little var student vid MIT i Boston och startade tillsammans med vännen och kemisten Roger B Griffin ett företag som arbetade med att förbättra processer och effektivisera produkter. Little var en pionjär i sin metod att arbeta på 1880-talet, med fokus på teknisk kompetens och hängivenhet till kundnöjdhet. Företaget blev känt för sin kreativitet och förmåga att lösa problem. Företaget Arthur D. Little Inc. finns fortfarande kvar och är med sina många partners en av världens ledande konsultföretag inom alla former av konsultering ([libraries.mit.edu](http://libraries.mit.edu)). Det finns idag otaligt med konsultföretag på marknaden i olika storlekar som arbetar mot olika branscher och inom

olika områden. Bara år 2004 startades över 10 000 konsultföretag i Sverige och under tidsperioden 1994 – 2004 bestod 24 procent av alla nystartade företag i Sverige av konsultföretag ([www.nutek.se](http://www.nutek.se)).

## 1.2 Problemdiskussion

Av alla ämnesområden inom ekonomi är försäljning det som har fått minst uppmärksamhet från seriösa forskare (Stewart, 2006). Försäljning är som tidigare nämnts viktigt för att företag ska överleva. Det finns därför anledning att arbeta aktivt med att utveckla och förbättra försäljningen i alla företag. En process beskriver i vilken ordning olika strukturerade aktiviteterna ska utföras ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)). Det ska påpekas att processer kring försäljning skiljer sig mycket beroende på vad det är som säljs, vem som är kunden och vad för strategi som ligger till grund för att nå ut till kunden (Kotler, 2005). Ett företag som säljer direkt till en konsument kan inte utnyttja samma försäljningsprocess som ett företag som säljer oförädlade råvaror mot företag. Ambitionen för alla företag är att finna en process som är lämplig och som passar produkten och kunderna.

Att sälja är enligt många en konst som kräver en medfödd talang. Samtidigt skapar strukturerade säljprocesser kontroll och kontinuitet i försäljningsarbetet som till viss del flyttar ansvaret från att vara säljarens till att bli mer övergripande och kontrollerat (Jobber, 2007). Detta innebär att uppfattningen om att det är en konst att kunna sälja blir en aning obsolet och att en bra försäljningsprocess kan bidra till högre kontinuitet oavsett vem det är som säljer. Med detta inte sagt att personligheten hos en säljare är oviktig.

Trots att konsultyrket sedan länge är väl etablerat och ett världsomspännande yrke finns det lite forskning och teorier om försäljning i konsultföretag. Stor del av den teorin som används idag kommer från grundläggande försäljnings- och marknadsföringsteorier som Kotler, Bosworth och Jobber, som i första hand är ämnade för produktförsäljning och till viss del tjänsteförsäljning. De teorier som finns angående försäljning av konsulttjänster är oftast konstruerade från före detta konsulter som beskriver sin egen syn och erfarenheter om försäljningsprocesser. Ett exempel är Johan Sköld som arbetat med försäljning av kvalificerade konsulttjänster och föreläser på IFL *Executive Education* vid Handelshögskolan i Stockholm som skrivit boken "Försäljning i Konsultföretag".

Bristen på utmanande forskning inom området har skapat frågetecken kring det nuvarande kunskapsläget. Samtidigt är den ökade konkurrenssituationen i konsultbranschen påtaglig och kräver att aktörer i större utsträckning arbetar med att utveckla försäljningen för att överleva och inte stagnera gentemot konkurrenter.



Detta har utvecklat tankar om hur försäljningen av konsulttjänster ter sig i verkligheten och hur det skiljer sig från vad teorin säger? I vilken omfattning struktur kring försäljning av konsulttjänster används? Finns det någon vedertagen *best practice* metod eller präglas försäljning av konsulttjänster av unika förhållanden?

Denna studie vill tillföra i vilken utsträckning konsultföretag arbetar med processer i försäljningen samt ge en generell bild på skillnaden mellan praktiken och teorin.

### 1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att skapa en *best practice* metod för försäljningsprocesser i konsultföretag. Studien ämnar undersöka strukturerade försäljningsprocesser samt undersöka vilka befintliga försäljningsprocesser som förekommer idag.

### 1.4 Avgränsningar

Uppsatsen avser utforska försäljningsprocesser i konsultföretag enbart på den svenska marknaden. Studien omfattar främst konsultföretag vars främsta arbetsområde är komplexa IT lösningar, dessa företag benämns i uppsatsen som Konsultföretag. En försäljningsprocess kan delas upp i ett antal kritiska moment. Att endast bearbeta en eller några delar av försäljningsprocessen skulle inte vara tillräckligt för att skapa en helhetsbild eller för att skapa en *best practice* metod.

Viktigt att framhålla är att uppsatsen inte behandlar prissättning eller grundläggande försäljningspsykologi. Prissättning ingår delvis i konsultföretagens differentierings och positioneringsstrategi. Vi anser det vara orimligt att behandla prissättning då det i sig är ett eget område som skulle kräva djupa och tidskrävande analyser. Försäljningspsykologi och säljarnas personlighet berörs endast delvis där vi anser det vara nödvändigt. För att skapa en *best practice* metod krävs att metoden går att applicera på samtliga försäljningsprocesser. Därför ska inte säljarnas personlighet påverkas resultatet utan *best practice* metoden ska kunna användas på olika försäljningsprocesser, olika konsultföretag och olika säljartyper. Att behandla prissättning och försäljningspsykologi skulle inte bidra till att ge läsaren en helhetsbild av försäljningsprocessen utan snarare komplicera det arbetet. Vid val av fallföretag till den kvantitativa undersökningen har vi sökt ett antal konsultföretag som tillsammans kan ge en generell bild av samtliga marknadsaktörer på konsulttjänstemarknaden. Urvalet skedde i konsultering med Bright Vision i samband med en förstudie. Vid val av fallföretag har vi inte sett till parametrarna antal anställda och omsättning då detta skulle leda till att fallföretagen endast representerades av antingen större eller mindre konsultföretag. De medverkande företagen är delvis valda utifrån en geografisk

avgränsning då brist på tid och resurser gjort det svårt att möta representanter från huvudkontoren som inte finns inom rimligt avstånd.

## 1.5 Definitioner

Lead – Ett kundämne där kunden visat ett preliminärt intresse. Det kan ha skett genom att kunden svarat på någon form av marknadsföring, alternativt att en befintlig kund tipsat om annat företag att göra affärer med.

Prospect – Ett *lead* övergår till att ses som ett *prospect* när kundämnet svarat positivt på någon form av möte, där produkt och prisnivå presenterats. Kunden bör ha markerat ett intresse att fortsätta diskutera kring köp.

Prospektering – En process där konsultföretaget letar efter potentiella kunder, s.k. ”*suspects*”. Företag väljs ut efter förbestämda kriterier och en lista sammanställs för att användas vid så kallade *cold calls* (se nedan)

Pain – även kallad *need* - ”Smärta” hos kunden, ett problem som kunden har som konsulten ska lösa. Kan vara oidentifierad och kallas då latent pain.

Hit-rate – Hur många *leads* som i slutändan genererar en nykund. Ex: En av fyra *leads* köper en tjänst, vilket ger en hit-rate på  $1/4 = 25\%$ .

Cold calls – ”kalla kundsamtal” – Att kontakta en *suspect* (potentiell kund) för första gången, med avsikt att upprätta en kontakt med beslutsfattare och leverera information om hur man kan skapa värde för företaget.

## 1.6 Disposition

### **Kapitel 1 – Inledning**

I detta kapitel introduceras uppsatsens bakgrund, problemställning och det aktuella kunskapsläget. Vidare presenteras syftet för denna magisteruppsats.

### **Kapitel 2 – Teori**

I detta kapitel återges teori kring försäljning och försäljningsprocesser, samtidigt har vi valt att accentuera de teorier som vi anser vara viktigast och som underbygger vårt syfte med denna uppsats.

### **Kapitel 3 – Metod**

Kapitel tre syftar till att beskriva och ta ställning om vilken vetenskapliga ansats som vi har valt att använda oss av. Det diskuteras också allmänna ställningstaganden kring insamling och sammanställning av data.

### **Kapitel 4 – Fallföretag**

I detta avsnitt presenteras de företag som medverkar i undersökningen.

### **Kapitel 5 – Empiri**

I detta kapitel sammanställs all data som tillkommit vid intervjuerna. Här redogör vi för all väsentlig information som kommer att användas i analysdelen.

### **Kapitel 6 – Analys**

I denna jämförande analysen jämförs den insamlade empirin för att poängtera likheter och skillnader för att till sist sammanfatta en generell uppfattning av hur försäljningsprocesserna i konsultföretag ser ut i verkligheten.

### **Kapitel 7 – Diskussion**

I diskussion kapitlet kommer den teoretiska referensramen och den generella bilden från empirin diskuteras och ligga till grund för det avslutande kapitlet.

### **Kapitel 8 – Slutsats**

I detta kapitel kommer att redogöras en *best practice* metod som grundar sig i teorin och den insamlade primärdata från företagen. Det kommer även ges förslag på vidare studier.

## Teoretisk referensram

---

*I följande kapitel presenteras teori som kommer att användas vid analys av det empiriska resultatet. Inledningsvis introduceras grundläggande försäljningsteori, vidare presenteras försäljningsprocessen med hjälp av en modell hämtad ur boken "försäljning i konsultföretag" skriven av Johan Sköld, som delvis ligger till grund för uppsatsens teoretiska material.*

---

### 2.1 Försäljning

Försäljning är en marknadsföringsaktivitet där företag åtnjuter direkt kontakt med kunden tillskillnad från exempel reklam, sponsring och andra icke personliga relationsbyggande aktiviteter (Jobber, 2007:545). Personliga försäljningen innebär direkt kontakt mellan säljare och kund, båda parter kan iaktta varandra och anpassa krav, erbjudanden och argument tills de kommer överens om en lösning som accepteras av båda parter, (www.ne.se). För att skapa en övergripande bild över försäljning presenteras inledningsvis generell information kring försäljning.

Den traditionella bilden av en säljare som en rapp person som övertalar köparen att köpa är förlegat. Säljare idag förväntas agera som en konsult som tillsammans med kunden identifierar problem, finner behov och rekommenderar effektiva lösningar vilket ställer högre analytiska krav på säljaren. Företag måste fokusera på att skapa goda relationer med sina kunder (Jobber, 2007:56). *Customer relationship management* (CRM) innebär att säljarna ska maximera kundernas lojalitet genom att förstå kundens behov och därav förstå kundens värde för det säljande företaget. Detta möjliggör att säljarna kan erbjuda kundanpassade och specifika lösningar genom information och vetskap kring kundens behov (Kotler, 2005:3-4). Tyngdpunkten i ett sälj ska främst ligga i att skapa en win-win situation vilket innebär att både köparen och säljaren erhåller fördelar och vill fortsätta affärsrelationen (Jobber, 2007:554). När kunden behöver råd och experthjälp har personlig försäljning traditionellt sett varit att föredra. Många konsultföretag har säljstyrkor som enbart jobbar med försäljning och skapar ett signifikant kundvärde genom att hjälpa kunden att definiera problem och skapa unika lösningar (Rackham 2000:37).

Vidare finner många företag som arbetar *business to business* att större delen av försäljningen kommer från ett fåtal större kunder och att många mindre kunder kostar mer i form av resurser och handläggning än vad de genererar i avkastning. Detta har bidragit till att konsultföretagen noggrant måste fokusera på att lokalisera de kunder som ger den bästa avkastningen (Jobber, 2007:568-569). *Key Account Management* har fått en större betydelse, vilket innebär att säljaren eller ett säljteam fokuserar och arbetar enbart mot en eller ett fåtal större kunder i ett långsiktigt perspektiv (Axelsson, 2005:400). En sådan säljorganisation kan betraktas som kundbaserad där säljaren har bygger upp en relation med kunden och på så sätt skapar god kännedom om kunden och dennes behov (Jobber, 2007:544-545). Grunden i ett framgångsrikt konsultföretag är en stark servicekultur. För att identifiera, skapa och kommunicera erbjudanden till kunden måste säljaren vara uthållig och driven. Försäljning bygger på relationer mellan köpare och säljare som i sin tur bygger på ett förtroende. Relationen till kunden måste ständigt vårdas och kvalitén måste säkras i varje led för att kunden ska återkomma (Sköld, 2004:11).

## 2.2 Kunden

Innan vi går in djupare på teorier kring försäljningsprocessens anser vi det viktigt att beskriva kunden och hur försäljningsmöjligheter uppstår. Initialt bygger försäljning på kundens behov av tillfredsställelse enligt Bosworth (1995:34) som delar upp behov i tre steg;

**Latent need:** No need kan förklaras som att försöka sälja is till en eskimå. Behovet finns inte och kommer med största sannolikhet inte uppstå. Latent need uppstår då en säljare ser ett potentiellt behov för sin tjänst eller produkt på marknaden, men köparen har ännu inte hunnit identifiera detta behov (Ibid).

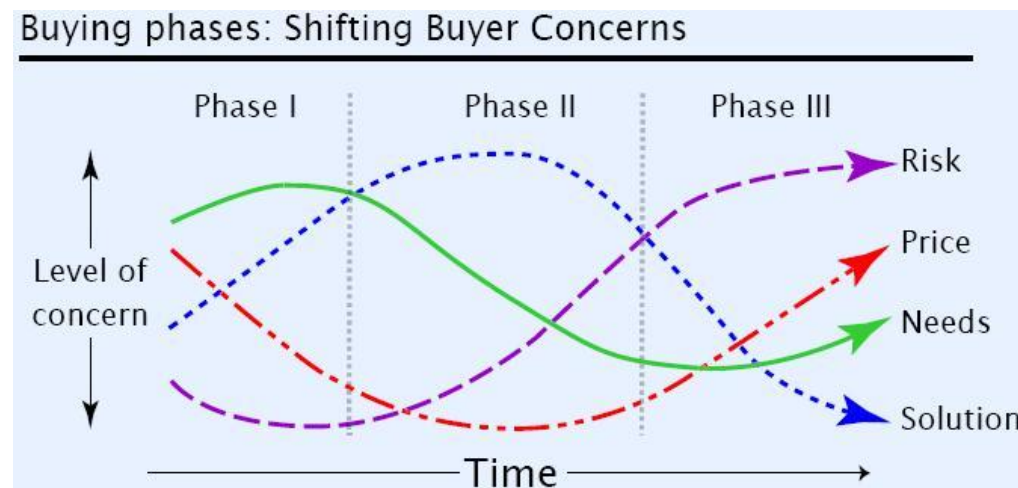
**Active need:** Även kallat pain, är en situation där köparen är medveten om sitt behov på ett upplevt problem. Problemet är att det inte finns en uppenbar lösning på problemet som köparen är medveten av. Om köparen tror att en lösning är möjlig kommer en process inledas. Om en lösning inte tros finnas, riskerar behovet att bli bortskjutet och förbisett tills vidare. För att en säljare ska kunna få köparens fulla förtroende, måste köparen personligen vara medveten om de pain som upptäcks (ibid).

**Vision of a solution:** Vision of a solution är den slutgiltiga behovsnivån där köparen har kommit underfund med sitt behov och har sin egen bild på hur en lösning kan och bör se ut. I detta stadium är det viktigt att som säljare ta med köparen tillbaka till en tidigare

nivå av behovet för att kunna återdiagnostisera och utveckla lösningen tillsammans med kunden. Gör säljaren ett bra jobb i diagnostiseringen skapas lojalitet och kundnärhet som är de två viktigaste delarna vid skapandet av långsiktiga relationer med kunder (ibid).

### 2.2.1 Kundens skiftande oro

Det uppstår ofta tveksamheter och oro hos kunden när det gäller inköp. Det är därför viktigt att som säljare förstå vart kunden befinner sig i inköpsprocessen och vad kunden har för oro och frågeställningar kring ett eventuellt inköp. Bosworth (1995:86) identifierar fyra olika orosmoment vars prioritet förändras beroende på var köparen är i köpprocessen. De olika momenten är behovet, den eventuella lösningen, kostnaden och risken.



Källa: Bosworth (1995:88)

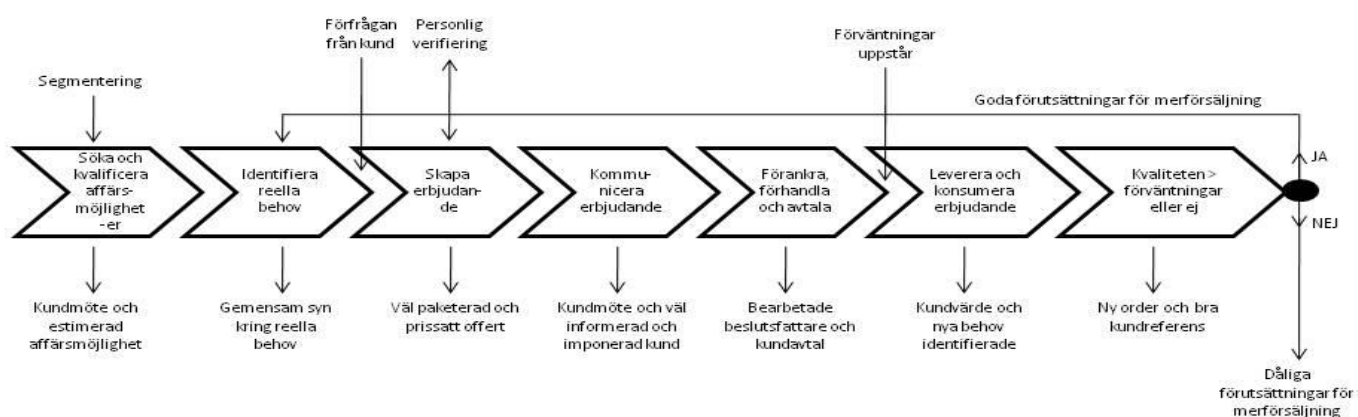
Fas ett karaktäriseras av behovsdefinition där företagets pain utkristalliserar hos köparen. Denna fas är ofta intensiv när det kommer till tankeverksamhet kring behovet och priset. I denna fas väcks frågor kring problemets begynnelse och om eventuell förändring fordras samt dess kostnad. Om kostnaden för lösningen av behovet är för hög, förlorar köparen hoppet och behovet riskerar att åter bli latent. Dessa båda moment, pris och behovsdefinition är starkast i inledningen och avtar då köparen går in i fas två.

Fas två karaktäriseras av utvärdering om lösningsalternativ. Köparen har tankar kring alternativa lösningar, huruvida lösningen till problemet är rätt och vad som ger bäst resultat. När köparen har fastställt en lösning som tillgodoser aktuella behov inleds fas tre.

Fas tre kan beskrivas som förhandlingsfasen, den del i processen där risken för ett eventuellt köp blir påtaglig. Köparen ifrågasätter återigen behovet och den risk som olika alternativ frambringar. Priset är återigen en viktig omständighet för köparen och dess beslut. Att stressa köparen i förhandlingsfasen kan vara ödesdigert och kan få köparen att totalt förlora förtroendet för säljaren (Bosworth, 1995:87).

## 2.3 Försäljningsprocessen

För att skapa förståelse kring hur en försäljningsprocess i konsultföretag ser ut har vi hämtat en modell från boken "Försäljning i konsultföretag" skriven av Johan Sköld. Modellen ligger delvis till grund för teorins fortsatta stycke, men är framförallt avbildad för att ge läsaren en övergripande bild av hur en försäljningsprocessen kan se ut.



Källa: Sköld (2004:73)

En process är en beskrivning av hur en samling strukturerade aktiviteter ska genomföras. I affärssammanhang används processer för att skapa kontinuitet i arbetet, ökat kundvärde och effektivitet genom minskade kostnader ([www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)). Försäljningsprocessen kan delas upp i ett antal kritiska moment, det första steget är skapandet av nya affärsmöjligheter, nya *leads*. I denna fas är konsultföretagets affärsidé avgörande då den avspeglar arbetet med segmentering, positionering och differentiering. Steg två i processen är att identifiera kundens upplevda behov för att sedan skapa ett erbjudande som är steg tre. Steg fyra i processen är att kommunicera erbjudandet. Säljaren har identifierat kundens behov, skapat ett erbjudande och ska nu presentera det för kunden. Efter presentationen inleds steg fem där kunden granskar erbjudandet, kunden kan här antingen avvisa eller acceptera erbjudandet. I steg sex inleds leveransen

och tjänsten börjar konsumeras av kunden. I processens sjunde och avslutande steg är tjänsten under konsumtion eller avklarad och nu finns det möjlighet till att erbjuda kunden ytterligare tjänster, merförsäljning (Sköld, 2004:73-74).

### **2.3.1 Strategi inom försäljning**

Marknadsföring och försäljning innebär att leverera ett värde för kunden och tillfredsställa kundernas behov och önskemål. Säljare är en del av organisationen som har till uppgift att kommunicera företagets värde vidare till kund. Företag behöver en väl definierad strategi för att skapa värde för kunden. Detta kräver en viss förståelse kring relationen mellan kundens upplevda behov, företagets kompetensnivå och företagets samarbetspartners (Kotler, 2005:36-41). Det går inte att tillfredsställa alla behov, därför måste företag dela upp marknaden i segment för att finna målmarknader. När sedan målmarknader är utvalda kan det skapas riktade erbjudanden mot definierade marknader som kan identifieras och relateras till företaget vilket innebär att positionera företaget gentemot kunderna (Kotler, 2005:24).

Försäljningsstrategi i konsultföretag ska baseras på företagets affärsidé och bör innehålla segmentering – differentiering – och positioneringsstrategier för att beskriva vem kunden är och vart kunden befinner sig. Genom att tydligt veta vilka kunder som ska prioriteras kan ett konsultföretag bli än effektivare och skapa ett bättre försäljningsresultat. Konsultföretag ska fokusera på att etablera kundrelationer med kunder som uppfyller kraven för att kunna bli en bra, lönsam och långsiktig kund. En bra kund definieras som en köpare som har ett behov av företagets tjänster och som kan betala nu och på längre sikt. Segmenteringsstrategin får inte vara statisk utan den måste kunna anpassas när marknaden förändras (Sköld, 2004:53-54).





Källa: Sköld (2004:63)

Försäljningsstrategin bör vidare innehålla en differentiering som skapar en bild och image av företaget jämfört med dess konkurrenter, visa vad som är unikt med företagets tjänster och vad som motiverar företaget och tjänsternas existens. Produktdifferentieringen är avgörande för marknadsstrategin och måste tydligt förmedlas till försäljningsorganisationen. Säljarna måste vara väl medvetna om varför just deras erbjudande är unikt för att det på ett övertygande sätt ska kunna kommuniceras vidare till kunden (Jobber, 2007:563).

Ett företags positionering är viktig för att skilja sig från konkurrenter. Två vanliga sätt att positionera sig är genom att försöka bli det naturliga valet inom ett område med hård konkurrens eller att bli unik och specialisera sig på en mindre marknad med mindre konkurrens. Att vara en specialist eller unik på en mindre marknad med mindre konkurrens är oftast mest effektivt. Positioneringsarbetet skiljer sig avsevärt i ett konsultföretag från ett produktföretag då konsulterna kan sprida ett budskap genom att kommunicera med kunden under tjänstens konsumtion. Ett effektivt sätt att skapa en positioneringsstrategi är att koppla ihop den med företaget differentieringsstrategi. Om företagets åtskillnad är korta leveranstider är det viktigt att företagets konsulter kommunicerar vikten av att alltid leverera i tid. Det är företagen som lyckas etablera sig inom en speciell nisch och lyckas leverera över kundens förväntan som har störst chans att bli etablerade (Sköld, 2004:70).

Marknadsledare inom konsultbranschen har tidigare haft låga kostnader för att skapa nya kunder och mindre konkurrenter. Situationen förändrades markant under slutet av 90-talet då kostnaderna för att skaffa nya kunder ökade markant för många marknadsledare. Det är resultatet av en ny strategi där marknadsledarna använder sina ekonomiska fördelar för att överträffa konkurrenterna och på så sätt skaffa nya kunder. Detta kräver i sin tur att säljarna är mer selektiva vid val av potentiella kunder; ett säljtillfälle som ansågs vara attraktivt för några år sedan kan idag förkastas. Grundtanken med att använda ekonomiska fördelar till att köpa sina kunder har funnits sen långt tillbaka men verktygen och strategierna är nya t.ex. att fokusera enbart på kundens värde, identifiera kundens strategi, möjlighet att kunna tillfredställa alla kundens behov och nya kreativa marknadsföringsredskap (Rackham, 2000:34-36).

Marknadsstrategier påverkar den direkta försäljningen genom de uppsatta strategiska målen. Beroende på var företaget är i sin livscykel måste försäljningsarbetet anpassas efter företagets rådande position och situation (Jobber, 2007:565).

| Marknadsmål   | Försäljningsmål  | Försäljningsstrategi   |
|---|--|--|
| Stärka position och öka i marknadsandelar           | Bygga upp försäljningsvolym, Ökning i distribution, Erbjuder hög servicenivå                                 | Hög samtals frekvens på befintliga konton, Fokus under säljsamtal, Nykundsbearbetning och leta nya kunder    |
| Vidmakthålla position och bibehålla marknadsandelar | Bibehålla försäljningsvolymen, distributionen och servicen   | Fortsatt hög frekvens på befintliga konton, Lagom fokus under säljsamtal, Ring på nya kunder när dem uppstår |
| Skörda  | Skära ner på försäljningskostnader, Identifiera lönsamma kundkonton, reducera servicekostnader och varulager | Endast ringa på lönsamma kunde, Överväga att arbeta med telemarketing, ingen nykundsbearbetning              |
| Avyttra   | Tydliga inventeringar  | Mängdrabatt till utvalda kunder  |

Källa: Jobber (2007:565)

### 2.3.2 Lead

*Lead* är tips och upplysningar om behov som likväl finns hos potentiella som befintliga kunder. *Leads* kan komma direkt från prospektet som antyder på ett behov eller från någon i säljarens nätverk. Konsultföretag måste ha en balans mellan relationsförsäljning mot befintliga kunder och nykundsbearbetning för att få en sund nykundstillströmning. Att skaffa nya kunder handlar till stor del om att bevaka marknaden, att vara lyhörd och uppmärksam och att arbeta aktivt med segmentering. Exempel på marknadsbevakning är; Strukturerad bevakning av olika tidsskrifter och upphandlingar, strukturerad bevakning av Internet, arbetsmarknadsbevakning och aktivt deltagande inom olika nätverk (Sköld, 2004:76). *Marketplace Networks* som bland annat består av tidigare kollegor och lokala nätverk, kan i denna fas kan vara avgörande för att finna nya leads (Üstüner & Godes, 2006). Konsultföretagen måste i ett tidigt skede identifiera och kvalificera de leads som uppstår för att säkerställa att försäljningsresurserna inriktas mot de affärer som anses ha störst sannolikhet att bli av samt att inte någon resurs riktas mot ett område som ligger utanför ramarna för företagets verksamhet (Olde, 2003:28).

För att skapa en effektiv nykundsbearbetning bör den vara väl organiserad. Johan Sköld (2004:123) framför ett antal olika aktiviteter som kan vidtas för att i större utsträckning finna nya kunder:

- *Bokningsrace* – en gruppaktivitet där säljarna under en viss tid riktar all sin uppmärksamhet mot att ringa nya kunder. Efter en stund träffas säljarna för att gå igenom resultaten. Syftet är att boka in kundbesök.
- *Fasta mål* – Kortsiktiga och fasta mål kring antal kundkontakter och kundbesök är effektivt för att hålla aktivitetsnivån uppe.
- *Utskick* – En effektiv metod att arbeta med nykundsbearbetning, som säljaren bör följa upp ett utskick med ett samtal. Säljaren bör prioritera mängden utskick snarare än utskickets innehåll.
- *Kundvårdsaktiviteter* – Kan förekomma i form av kunskapsseminarium, presentationer och andra sociala evenemang.
- *Arbetsmarknadsbevakning* – Kontrollera vilka tjänster som utlyses på arbetsmarknaden genom att bevaka internet, tidningar och olika databaser.
- *Mediebevakning* – Var uppdaterad, strukturera mediebevakningen.

Vid bearbetandet av nya kunder är telefonen säljarens bästa hjälpmedel för att påbörja en relation. Målet med att bearbeta nya kunder genom telefon är inte att direkt sälja på den potentiella kunden ens tjänster utan främst att boka in ett möte med kunden för att introducera sig själv och få möjligheten att lära sig mer om den potentiella kunden. Det inledande mötet är säljarens första chans att ge ett gott intryck och börja bygga upp en relation. Att skapa en kontakt med aktuella beslutsfattare, att ge dem information som skapar värde för deras företag samt att göra dem intresserade av ditt erbjudande kräver tid, marknadsföring och fingertoppkänsla (Sköld, 2004:63). Ett vanligt misstag vid nykundsbearbetning via telefon är att säljaren informerar för mycket och vill komma till avslut redan över telefon istället för att närma sig kunden med ett erbjudande som ger värde för ett möte (Schultz et al, 2007).

Många säljare och konsultföretag är bra på att hålla sig kvar hos de potentiella kunderna som är redo för att avsluta en affär. Samtidigt är det vanligt att konsultföretagen är sämre på att bibehålla kontakten med prospekt som behöver mer bearbetning och tid. Detta leder till att konsultföretagen förlorar den största delen av alla inkommande leads. Dock kan detta ses som ett problem inom den interna processhanteringen snarare än ett problem i att generera nya leads. Bearbetning av leads handlar om att vara uthållig och närvarande när potentiella kunder efterfrågar ens tjänster. Lead generering innefattar flera olika moment och kräver timing, planering och konsekvent information (Ibid).

Vid generering av nya kunder spelar företagets rykte och identitet en viss roll. Företagets rykte, varumärke och direkta företagspresentationer är det mest avgörande när potentiella kunder väljer mellan olika företag (Ibid). Identifiering av målmarknad och segmentering är det första steget vid nykundsbearbetning. Framgångsrik nykundsbearbetning kräver kännedom om vem som är de bästa potentiella kunderna och på vilken marknad de finns. Det är viktigt att veta vem som är beslutsfattaren hos kunden, vem som tar beslut om eventuella inköp (Sköld, 2004:77).

### **2.3.3 Identifiera behov**

Det viktigaste vid försäljning är att identifiera kundens behov och situation. Detta görs effektivast genom att arrangera möte med den potentiella kunden. Säljaren ansvarar för att utforma ett betydelsefullt erbjudande genom att vara flexibel och lyhörd. För att säljaren effektivt ska identifiera kundens behov är det viktigt att säljaren ställer de rätta

frågorna som leder fram till den information som sedan ska ligga till grund för erbjudandet (Sköld, 2004:73-77).

Lämpliga frågeställningar är;

- Vilken är situationen?
- Vilka problem, möjligheter, brister och behov föreligger?
- Vilka alternativa lösningar finns det till dessa problem, brister och behov?
- Vad får dessa lösningar för funktionella och sociala effekter för verksamheten och berörda människor?
- Vad får dessa lösningar för ekonomiska effekter för verksamheten?
- Vilken är följaktligen rekommendationen?

Genom att följa kundens beslutsprocess med en modell skapas ett tankestöd och ökade förutsättningar för att kunden enklare ska kunna ta ett beslut (Sköld, 2004:37). Genom en god relation mellan säljaren och kunden kan fokus, drivkrafter, situation, problem och möjligheter identifieras och på så sett kan säljaren tolka kundens reella behov. Säljaren måste kontinuerligt ställa frågor och skaffa fakta för att kunna utforma ett erbjudande som matchar kundens behov. Det mest komplicerade, utmanande och tidskrävande under behovsidentifieringen är att ta fram och presentera olika handlingsalternativ. Det är viktigt att kartlägga konsekvenser av varje handlingsalternativ för att reda ut vad som är relevant. Hur ser kundens värderingar ut, vad prioriterar kunden och hur attraktivt är erbjudandet? Säljaren ska låta kunden påverka erbjudandet för att undvika eventuella invändningar. Om ett handlingsalternativ möter kundens reella behov och önskningskommer kunden att vara beredd att betala för handlingsalternativet (Sköld, 2004:82).

*"Buyers will seek to satisfy recognized, active needs – either directly, or, if direct means are denied, sometimes through hallucination and fantasy"*

(Bosworth, 1995)

### **2.3.4 Erbjudande**

De viktigaste faktorerna vid skapande av ett handlingsalternativ är motivet, lösningen, leverantören och priset. Kunden måste vara helt införstådd i vad det är de köper, där av måste tjänsten beskrivas enkelt och detaljerat samt vad som gör tjänsten unik och hur den ska levereras. Det är också viktigt att i relation med priset beskriva de konsekvenser

som anskaffningen av tjänsten medför. Vilken avkastning kommer tjänsten resultera i? Vilka effekter uppstår? När uppstår de? Det är också viktigt att påvisa de sociala fördelarna som i vissa fall är viktigare än de ekonomiska på sikt. Samtidigt som erbjudandet skapas är det viktigt att säljaren kommunicerar med kunden. Maximal kommunikation ökar chansen för att erbjudandet kan formas så att det möter kundens förväntningar. Vidare bör säljaren påpeka kvaliteter som finansiella resurser, kompetenser och aktuella arbetsområden som säljaren och leverantören kan stå för. Säljaren bör också återge leverantörens differentiering och skillnaden från konkurrenter (Sköld, 2004:87-90).

Tanken med att kommunicera erbjudandet är att skapa kunskap och förståelse om erbjudandet och att förmedla en starkt positiv känsla hos kunden. Värdet av en tjänst är svår att mäta och medför att den förmedlade känslan är viktigare vid tjänsteförsäljning än vid produktförsäljning. Säljaren ska kommunicera; Varför kunden behöver tjänsten, Vad kunden får som ingen annan kan leverera och hur det ska utföras för att möta förväntningarna (Sköld, 2004:90-93). Vanliga fallgropar hos säljare är kommunikationen av produktens egenskaper och fördelar. Säljaren ger ofta efter för de krav kunderna har på priset då det för sällan påvisas konkreta fördelar som högre produktivitet översatt i ekonomiska termer (Jobber, 2007:565).

### **2.3.5 Förtroende**

Kundens intryck av säljaren är avgörande för ett eventuellt avslut och försäljning. Säljarens primära mål bör vara att skapa ett förtroende hos kunden vilket görs genom att presentera relevanta referenser och resultat av tidigare erfarenhet. Relationer byggs på förtroende och därför är referensmaterial oerhört viktigt vid försäljning av tjänster, framförallt vid försäljning mot nya kunder. En referens kan ses som ett bevis på uppnått resultat. Konsultföretagen bör ha en portfolio med referensmaterial som kan användas vid presentationer, i konsulternas CV och vid marknadsföring. En bra referens bör innehålla; vem kunden var, varför kunden köpte, vad kunden köpte och vad det gav för resultat. Det är också av betydelse att referensen innehar kontaktuppgifter för att skapa reliabilitet så att referensen kan verifieras (Sköld, 2004:42). *Customer Network* består av personer från befintliga kunder och är viktiga vid slutet av en försäljning. Säljaren kan använda detta nätverk för att skapa trygghet hos prospekt genom goda referenser hos tidigare kunder. (Üstüner & Godes, 2006).

### **2.3.6 Avslut**

Avslutet i säljprocessen upplevs av många som obehaglig och komplicerat, många säljare kommer aldrig till skott och kundens intresse avtar. Avslut handlar till stor del om säljarens mod och erfarenheter. Kunden förväntar sig ett sälj, ofta redan innan säljaren själv är där. Säljaren måste komma till avslut vid rätt tidpunkt t.ex. när kunden gör positiva uttalanden gällande säljarens erbjudande (Sköld, 2004:134).

### **2.3.7 Förväntningar och merförsäljning**

Efter ett eventuellt beslut att köpa en tjänst skapas förväntningar hos kunden. Förväntningarna bygger på vad säljaren har presenterat och förhoppningsvis kan tjänsten möta kundens reella behov och förväntningar. När tjänsten konsumeras jämförs resultaten mot förväntningarna och det är då tjänstens kvalitet uppstår. Leverantören måste alltid minst leva upp till förväntningarna för att inte riskera att förlora en kund. Det är viktigt att säljaren lovar tillräckligt mycket för att affären ska nå ett avslut, men samtidigt inte lova mer än vad man kan leverera. Detta är en förutsättning för återköp och merförsäljning. Nöjda kunder skapar nya säljtillfällen dels genom merförsäljning men också genom att de kan sprida ett gott rykte, missnöjda kunder sprider dåliga rykten och återkommer sällan. En framgångsrik säljare medverkar under konsumtion av tjänsten för att se till att tjänsten möter förväntningarna. På detta sätt skapas långvariga kundrelationer. Ett vanligt misstag är att säljaren efter avslutad affär lämnar ärendet vidare till de som ska utföra tjänsten, vid eventuella problem nås inte säljaren utan kunden måste vända sig till en ny person eller organisation. Om säljaren hela tiden närvarar, minskar denna risk. Som säljare är det viktigt att ställa tydliga krav på leveransorganisationen och de konsulter som ska utföra uppdraget. För säljaren är leveranstillfället ett ypperligt tillfälle att identifiera ytterliga behov hos kunden som kan leda till merförsäljning (Sköld, 2004:97-99).

Det finns främst två typer av merförsäljning; utökat erbjudande i samband med leverans av en tjänst och utnyttjande av en god relation för att identifiera eventuella nya behov hos kunden (Sköld, 2004:99-101). Säljaren måste visa ett stort engagemang i sina uppdrag där resultat och övrig aktivitet måste följas upp. Säljarens aktivitet är många gånger kopplat till säljarens personliga egenskaper, drivkraft, attityd och uthållighet. Kvalitén

kommer från säljarens kunskap, intuition och retorik som beror på erfarenhet och bakgrund. En god säljare spenderar en stor del av sin tid tillsammans med kunden. Försäljningsaktivitet tillsammans med kvalitén på erbjudanden skapar resultatet och merförsäljning (Sköld, 2004:11).

## **2.4 Verktyg och stöd åt säljaren**

Säljstödsystem är vanligt hos företag som jobbar med omfattande kundkontakter. Det är vanligt att ledningen i säljande företag är positiva till säljstödsystem samtidigt som den enskilda säljaren är negativ. Detta beror på att ledningen vill ha kontroll och möjligheten att jämföra säljarnas prestationer medan säljarna själva vill ha frihet och möjligheten att utforma sitt eget säljsystem. Ett säljsystem lyfter på så sätt fram de främsta och de sämsta säljarna. Ett bra säljstödsystem ska ge ett bra stöd åt både ledning och säljare. Syftet med säljsystem är att effektivisera säljinsatsen, ge stöd till säljarbetet, mäta säljarnas aktivitet och resultat samt att ha kontroll på kunddialogen (Sköld, 2004).

## **2.5 Försäljningsstilar**

Det krävs att säljare har ett brett spektra av kunskap för att ett konsultföretag med framgång ska kunna konkurrera och överleva gentemot sina konkurrenter. Det är inte tillräckligt med talets begåvning och övertalningsförmåga då kunskapen hos köparna har ökat och deras tillgång till information är mer lättillgänglig (Jobber, 2007:55-56).

Dudley (2005:66) har identifierat sex stycken försäljningsstilar. Serviceorienterad, konkurrensorienterad, imageorienterad, behovsorienterad, produktorienterad och rapportorienterad. Varje stil har styrkor och svagheter och är var för sig effektiva i rätt förhållande, omständigheter och bör anpassas efter kunden. Säljare ska kunna behärska olika försäljningsstilar för att vid varje möte med en potentiell kund kunna bearbeta och kommunicera efter kundens preferenser och karaktär. Framgångsrika säljare behärskar och kan variera mellan två till tre av dessa sex försäljningsstilar. Säljare i Sverige använder sig främst av serviceorienterad försäljning, imageorienterad försäljning och produktorienterad försäljning som kommer förklaras djupare. Serviceorienterad försäljning innebär att säljaren har ett stort åtagande och engagemang i sitt arbete och att säljaren har en personlig tro för produkten som ger trygghet hos kunden. När säljaren använder sitt engagemang och tilltro till produkten känner sig kunden tryggare och säkrare och köper när tillit till säljaren och produkten uppstår. Imageorienterad



försäljning innebär att säljarens karaktär, egenskaper och framtoning är i centrum och att själva produkten kommer i andra hand. Kunden köper när han känner igen sig hos säljaren och vet vad han representerar. Produktorienterad försäljning innebär att säljaren är mycket insatt i produkten och dess tekniska specifikationer och de fördelar den medför. Genom att säljaren presenterar produkten och dess fördelar bildar sig kunden en uppfattning av produkten och köper så det anses vara en vettig investering (Dudley, 2007:67)

## Metod

---

*I följande avsnitt kommer magisteruppsatsens tillvägagångssätt att framföras. Det redovisas för vilken undersökningsansats uppsatsen grundar sig på och vilka ställningstaganden som gjorts. Avsnittet redovisar också för hur primär och sekundärdata genererats samt kritik kring insamlandet av data. Avslutningsvis diskuteras hur arbetet kring validitet och reliabilitet beaktas.*

---

### 3.1 Abduktiv ansats

För att en vetenskaplig uppsats ska uppfylla sitt *syfte* måste ett antal metodologiska ställningstaganden göras. Det första val som görs är val av undersökningsansats. Deduktiv ansats utgår från att forskaren ska bevisa och förklara ett antal teorier med hjälp av data från en empirisk undersökning. Induktiv ansats innebär att forskaren eftersträvar att skapa frågeställningar baserade på data från undersökningen och att observationerna ska resultera i ny teoribildning. Vårt arbete med denna uppsats hade inte gynnats av att välja bort någon av ansatserna. Valet av endast en induktiv ansats hade begränsat vårt användande av den existerande teoretiska referensramen vid undersökningen. Valet av endast en deduktiv ansats hade hindrat oss från att använda data från observationerna till att skapa ny teori. Det naturliga valet föll istället på en tredje undersökningsansats – *abduktiv* ansats. Denna ansats kan beskrivas som en hybrid av de två olika ansatserna (Alvesson et al, 1994).

### 3.2 Konstruktionism & kunskapsteori

Ontologi betyder ”vad som finns” och handlar om hur sociala ting ska uppfattas – som oberoende objektiva enheter eller som sociala konstruktioner skapade av handlingar och samspel mellan individer. För att göra uppsatsen trovärdig krävs det att en forskare väljer ställningstaganden innan undersökningen påbörjas. Konstruktionism innebär att människan ständigt skapar sin sociala verklighet genom samspel, handlingar och möten. I vår mening är säljprocessen och dess olika beståndsdelar en social företeelse som ständigt förändras, vilket gjorde konstruktionismen till vårt bästa val av ontologisk ståndpunkt. Vid val av konstruktionism som ståndpunkt tillkommer en viktig aspekt – en tanketradition som kallas för fenomenologi. Den utgår ifrån att forskaren ska vara

medveten om att hans eller hennes förutfattade meningar påverkar tolkningar av andras sociala verkligheter. På så sätt är det lättare för forskaren att i bästa mån förhålla sig objektiv under arbetsprocessen (Bryman, 2001:24-32).

Kunskapsteoretisk ståndpunkt innebär vad som kan betraktas som kunskap inom ett ämnesområde. Vårt val, tolkningsperspektivet ter sig självklart då vi vill undersöka sociala företeelser som säljmötet. Tolkningsperspektivet utmärker sig genom uppfattningen att människor är studieobjekt som inte kan undersökas med samma logik som naturvetenskapliga studieobjekt (Lindholm, 2005).

### **3.3 Kvalitativ metod**

Forskningsstrategi väljs utifrån undersökningens natur. Valet mellan kvalitativ och kvantitativ forskningsstrategi föll naturligt på kvalitativ metod då vi har till avsikt att undersöka hur försäljningsprocessen i olika konsultföretag går till. Genom att gå in på djupet i ett antal företag har vi möjlighet att genom insamlad data skapa en förståelse för hur dessa processer fortlöper i verkligheten. En kvalitativ metod används i kombination med tolkningsperspektivet som kunskapsteoretisk inriktning och med konstruktionism som ontologisk ståndpunkt. (Bryman, 2001:34)

### **3.4 Förstudie & Val av fallföretag**

I inledningen av arbetsprocessen med denna magisteruppsats träffade vi författare företaget Brightvision, ett konsultföretag i Göteborg som specialiserar sig på att förbättra försäljningen hos andra konsultföretag som arbetar med business-to-business solutions ([www.brightvision.se](http://www.brightvision.se)). Tillsammans med VD Jacob Löwenbrand på Brightvision urskildes olika viktiga kritiska punkter ur av försäljning av konsulttjänster. Dessa kritiska punkter utgjorde grunden för hur vi skapade våra intervjufrågor. Valet av fallföretag gjordes också i samspel med Jacob Löwenbrand som gav förslag på ett antal konsultföretag som kunde ge värdefull data och passade vårt syfte. Av dessa totalt tio förslag på företag som kontaktades fick vi positiv respons av sju företag som medverkar i denna undersökning. Vi valde att inte använda oss av en strukturerad mall eller process för valet av fallföretag. Bryman (2001:313) refererar till vårt val av urvalsmetod som ett bekvämlighetsurval. Detta kan bäst förklaras med att vi anser att fallföretagens

representativitet inte är lika viktigt som analysen av vår insamlade data. Kravet på intervjurespondenterna var att de skulle vara väl insatta i sitt företags försäljningsprocess och utgörs i fallstudien av säljchefer och säljare.

### **3.5 Primärdata och intervjumetod**

Primärdata är den data som forskaren samlar in direkt från källan. Dessa data har inte blivit tolkade eller förvanskade innan de når forskaren och är därför mycket viktig i undersökningen. Vår insamling av primärdata skedde genom semistrukturerade intervjuer i den mån vi hade möjlighet att träffa respondenterna (Bryman, 2001). Då tid och resurser förhindrade oss att genomföra samtliga intervjuer i direkt närvaro med respondenterna inträffade det även telefonintervjuer som också genomfördes med semistrukturerade intervjuer. Oavsett förfaringssätt var intervjufrågorna uppdelade på olika teman som vi ansåg relevanta för uppsatsens syfte. Vi valde även att sända ut intervjufrågorna till respondenterna några dagar innan intervjutillfället. Detta gjordes för att göra intervjuerna smidigare och låta respondenterna i förväg ta reda på information som krävdes för att på bästa sätt svara på frågorna (Bryman, 2001:305). Vidare transkriberades insamlade primärdata och återsändes till respondenten för validering och sammanställdes. Efter kontroll från intervjurespondenterna bearbetades det insamlade materialet om i empiriavsnittet. I samband med intervjuerna gjordes också en mindre undersökning där respondenterna fick svara på ett antal frågor om i vilken utsträckning som de arbetade med ett antal aktiviteter som vi i tidigt skede hade uppmärksammat vara värdefulla för nykundsbearbetning.

### **3.6 Sekundärdata**

Sekundärdata är ett komplement till primärdata, som samlas in från andrahandskällor – inte originalkällan. I vårt fall var det uteslutande litteratur i pappers- eller elektronisk form, från etablerade författare inom teoribildning kring försäljningsprocesser, företagsekonomisk strategi och psykologi. Precis som primärdata är viktig för forskningsämnet är sekundärdata viktig för kunskap kring existerande teoretisk referensram. Inledningsvis eftersträvade vi god bredd på informationen för att få en uppfattning om grundläggande försäljningsmetodik och teorier kring detsamma.

Samtidigt har eftersträvades teoribildning om tjänsteförsäljning och säljprocesser i konsultföretag (Jacobsen, 2002:152-153)

### **3.7 Källkritik**

Vid val av intervjurespondenter eftersträvade vi att finna personer med komplett kunskap om sitt företags försäljningsprocesser. Detta innebar att vi i vissa fall fick intervjua säljchefen och i andra fall säljansvariga på lägre nivåer, exempelvis regionansvariga. Säljcheferna hade generellt sett större kunskap om övergripande säljssystem samt skillnader i säljprocesser mellan branscher och marknader. En säljansvarig på lägre nivå var ofta bättre insatt i företagets försäljningsprocess och dess detaljerade delmoment. Vi anser att valet av de olika intervjukorrespondenterna inte har påverkat resultatet negativt utan snarare bidragit till att ge uppsatsen en ökad bredd.

Då vi saknade en kritisk röst var det viktigt för oss som författare att förhålla oss kritiskt mot de data vi samlat in. Ett kritiskt förhållningssätt är också viktigt vid användning av sekundärdata. Genom att undvika källor som är föråldrade och osäkra ökar trovärdigheten för vår studie (Jacobsen, 2002:188). Exempel på osäkra källor är internetkällor med redigeringsmöjligheter för allmänheten som endast förekommer i ett enstaka fall. Jacobsen (2002:186) varnar även för att sekundärdata som samlats in kan ha skapats för andra syften än vårt. Det kan då uppstå stora skillnader mellan den information vi kan använda och det vi önskar använda den till. All litteratur som använts har utvärderats för dess syfte i denna uppsats arbetsprocess. Ett exempel är att vi eftersträvat ett lågt antal teorikällor vid skapandet av vår referensram. Vi ville med denna arbetsmetod undvika lösryckta resonemang utan sammanhang och röd tråd.

### **3.8 Validitet**

Validitet kan enligt Bryman (2001:43) beskrivas som ett mått på hur väl de slutsatser som skapats från en undersökning hänger samman. Kvalitativt inriktade forskare har dock diskuterat huruvida validitet och reliabilitet är applicerbara kriterier för kvalitativa undersökningar. Mätning är generellt sett inte av stor vikt för kvalitativa studier och därför har alternativa tolkningar till dessa kriterier skapats. Validitetsbegreppet kan delas in i intern och extern validitet. Intern validitet innebär att observationerna ska överensstämma med de teoretiska idéer forskaren utvecklar och har till syfte att öka

tillförlitlighet. För att säkerställa en hög tillförlitlighet försökte vi att få så bra överensstämmelse mellan intervjufrågorna och vår undersöknings syfte. En andra metod för att höja tillförlitligheten är respondentvalidering. Genom att låta de människor som varit föremål för undersökningen kontrollera och bekräfta att resultaten är korrekta, säkerställer vi att beskrivningen vi som forskare förmedlat är riktig. Detta gjordes genom att återsända transkribering av intervjun till respondenten (Bryman 2001:258-259).

Extern validitet handlar om hur pass användbara slutsatserna är i ett annat sammanhang och om slutsatsen går att föra över till andra sociala miljöer. Extern validitet har mindre betydelse för denna undersökning då försäljningsprocesser särskiljer beroende på flertal faktorer (Bryman, 2001:260). Dock syftar slutsatsen till att vara överförbar i liknande sociala miljöer som har syfte att sälja konsulttjänster.

### **3.9 Reliabilitet**

Extern reliabilitet är inte ett relevant kriterium för vårt arbete då det kvalitativa förfaringssättet gör det svårt att inte låta personliga värderingar påverka slutsatsen. Däremot är den interna reliabiliteten väsentlig för denna undersökning. Vi i forskarlaget måste komma överens om *hur* vi tolkar de data vi tar emot. Genom att söka full kontroll på procedurernas kvalitet har vi som forskare valt att använda oss av den interna reliabiliteten. Detta görs lättast genom en kontinuerlig dialog mellan forskarna och kommunikation utåt till externa granskare. Exempel på det sistnämnda är handledare och kollegor (Bryman, 2001:260-261).

## Fallföretag & Intervjurespondenter

---

*I detta avsnitt kommer de företag som medverkar i denna magisteruppsats redovisas för att ge en bild av vad de arbetar med och vad som skiljer de åt vad gäller produkter och storlek. Det kommer även ges en kortfattad beskrivning av de personer vi varit i kontakt med på de olika företagen.*

---

### 4.1 Connecta

Connecta är ett management- och IT-konsultbolag med nästan 600 anställda. Connectas verksamhet utgår från kontor i Stockholm och Malmö. Connecta erbjuder tjänster inom strategiutveckling, integrationslösningar och förändringsledning. Exempel på erbjudanden är integrering av kundservice samt risk- och säkerhetshantering. 2007 hade de en omsättning på ungefär 700 Msek, en fördubbling vid jämförelse med 2004 års omsättning. (Connecta.se)

Vår intervjurespondent på Connecta var Pia Smideberg. Smedberg har nästan 15 års erfarenhet från olika ledande befattningar, senast inom försäljning, innan hon bytte till konsulteringsbranschen. Hon är i skrivande stund managementkonsult inom CRM och förändringsledning och samtidigt kundansvarig/affärsansvarig för Connectas etablering i Malmö. Smideberg (2008)

### 4.2 Sigma

Sigma är ett konsultföretag med inriktningar mot management, systemutveckling, affärssystem och informationslogistik. Exempel på tjänster är *open source-solutions*, visions- och strategiutveckling samt olika metoder för styrning och kontroll av företags IT-system. Företaget skapades 1986 av och har i skrivande stund cirka 1400 medarbetare i ett antal olika länder, bl.a. Sverige, Ungern, Ukraina och Kina. 2007 omsatte Sigma cirka 1400 Msek vilket är nästan dubbelt så mycket som slutet år 2003. (Sigma.se)

Vår intervjurespondent på Sigma var Bert-Ola Bångman som är säljchef på Sigma och har varit verksam på företaget sedan 12 år tillbaka. Bångman (2008)

### **4.3 Tieto**

Tieto hette tidigare Tieto Enator och är ett globalt konsultföretag som erbjuder lösningar inom IT, F&U och konsultering. Exempel på erbjudanden är bank- och försäkringsrelaterade tjänster, riskanalyser och utkontraktering av ICT (IT- och kommunikationsverksamheten). Företaget har ca 16000 anställda och jobbar mot stora och medelstora företag på deras huvudmarknader: norra Europa, Tyskland och Ryssland. Tietokoncernen hade 2007 en omsättning på 18610 MSek. (Tieto.se)

Vår intervjurespondent på Tieto var Patrik Egervall som är Vice President för Strategic Customer Program Tieto och är övergripande ansvarig för Tietos försäljning i Sverige. Egervall (2008)

### **4.4 Know IT**

Know IT Create in Lund AB är ett konsultföretag som verkar i Öresundsregionen och säljer tjänster inom systemutveckling, verksamhetsutveckling och systemförvaltning. Know IT Create är ett dotterbolag till know IT som är representerat på 21 orter i Sverige med cirka 1000 anställda och en omsättning på cirka 1000 MSek varav ett hundratal finns i Lund. (Knowit.se).

Vår intervjurespondent på Know IT var Mats Klippberg som är aktiv på Know IT Create i Lund. Klippberg är före detta konsult som idag arbetar som säljare. Klippberg (2008)

### **4.5 HiQ**

HiQ är ett konsultbolag som sedan år 2002 arbetar lokalt i Skåne med projektledning, systemutveckling, kvalitetssäkring och expertrådgivning inom ett flertal olika verksamhetsområden: telekom, mobila applikationer, verksamhetskritiska system, interaktiva spel och IT för fordon. 2007 hade företaget en omsättning på cirka 1000 MSek och i skrivande stund har HiQ totalt 1200 anställda i Sverige och 140 anställda lokalt i Skåne. HIQ Skåne är ett dotterbolag till moderbolaget HIQ som finns i Stockholm. (HiQ.se)



Vår intervjurespondent på HIQ var Jenny Nyström som är säljansvarig på HIQ Skåne och tidigare har arbetat på HIQ som konsult innan hon gick över till sälj och ledning. Nyström (2008)

## 4.6 Logica

Logica hette tidigare WM-Data och är ett internationellt konsortium med över 39 000 anställda varav ungefär 5500 arbetar i Sverige. Logica erbjuder lösningar inom företagsinfrastruktur genom integrering och outsourcing av It- och affärsprocesser. Exempel på tjänster är lön –och personaladministration system, *testing and quality management* och *management consulting*. Logica hade 2007 ungefär en omsättning på 6700 Msek i Sverige. (logica.se)

Vår intervjurespondent på Logica var Ulf Persson som är sälj- och marknadschef på Logica, Sverige och har huvudansvaret för säljstyrkan som arbetar med ”*Consulting and Application Services*”. Persson (2008).

## 4.7 Zipper by Enfo

Zipper by Enfo (Zipper) är ett helägt dotterbolag till Enfo som grundades år 2000. Zipper har idag 130 anställda som befinner sig i Stockholm, Göteborg och Malmö, varav 10 är säljare. Zipper hade 2007 en omsättning på 123 Msek. Förutom Zipper omfattas organisationen av ytterligare tre dotterbolag; zsystems, zingle och zuite som samtliga arbetar med effektiva it-tjänster. Zipper erbjuder tjänster och lösningar inom klientinfrastruktur. Exempel på tjänster är fjärrhantering av datorer och optimering av säkra IT-infrastruktur.

Vår intervjurespondent på Zipper var Johan Wilhelmsson som startade på Zipper 2005 med uppgift att etablera Zipper i Malmö. Wilhelmsson är i Sverige ansvarig för all försäljning på samtliga kontor i när det gäller produkter från Zipper. Wilhelmsson (2008)

# Empiri

---

*I detta stycke kommer det insamlade materialet från intervjuerna att presenteras företag för företag. Presentationen kommer att återge de olika företagens försäljningsprocesser och hur de arbetar med försäljning.*

---

## 5.1 Connecta

Pia Smideberg berättar att Connecta har en genomarbetad och strukturerad försäljningsprocess. Processen är uppdelad i sex delmoment och är anpassad så att den ska fungera oavsett om man hanterar en befintlig eller ny kund. De sex momenten är som följer:

- **Kartläggning**
- **Identifiering**
- **Kvalificera**
- **Utveckla**
- **Avslut**
- **Uppföljning**

De två först momenten, kartläggning och identifiering går hand i hand med varandra och innebär att man först kartlägger en organisation för att sen identifiera behov. Efter detta är gjort ska det arrangeras ett möte tillsammans med prospektet. Att identifiera behov är ett viktigt delmoment, därför använde Connecta sig av en strukturerad behovsanalys som de kallar ”frågebatteri”. Detta är cirka 30 stycken utforskande frågor som man ska ställa till kunden för att inte dra för snabba slutsatser. Det är viktigt att man noga utarbetar och identifierar de behov som framkommer för att få ett accept av kunden:

*”Vi lägger stor vikt vid identifiera-fasen för att få ett accept från början. Det är viktigt man får ett accept tidigt, så man inte sprungit och lagt tid på en massa lösningar för att sen mötas av en kund som inte är mottaglig”.*

Smideberg, 2008

Vid nykundsbearbetning prioriterar Connecta kvalitet i sina erbjudanden. En metod som används är behovsresearch som innebär djupintervjuer med prospekt. Dessa utförs för att finna flera pain i ett företag för att öka chansen att få det första uppdraget hos kunden. Enligt Smideberg är prioriteringen av nykundsbearbetning stor i Malmö då det är ett relativt nytt kontor för Connecta. Cirka 75 procent av försäljningen sker till nya kunder i Malmö medan Stockholmskontoret prioriterar cirka 25 procent på nykundsbearbetning. Vad gäller hela Connecta kommer ungefär 80 procent av alla intäkter från befintliga kunder.

Den rådande finanskrisen har påverkat företaget på ett sätt som gör att befintliga kunder inte köper lika mycket som tidigare och har tvingat Connecta att satsa mer på nykundsbearbetning. Kartläggnings- och identifieringsfaserna har därför blivit ännu mer viktiga och många säljare befinner sig alltmer i inledningen av processen. Detta är en stor anpassning för alla anställda på Connecta och Smideberg menar att det är viktigt att snabbt kommunicera denna förändring till hela organisationen. Den interna kommunikationen styrs därmed mer åt att diskutera *leads*, *suspects* och *prospects*. Samtidigt menar Smideberg att det också har skett en förändring av fokus på kunderna, från enbart långsiktigt tänkande till att börja tänka mer på kortsiktiga affärer för att finna fler kunder.

*"Vi har varit tvungna att börja se till att kortsiktiga affärer faktiskt också kan ge något, det är inte den strategin vi generellt jobbar med, men vi har fått börja tänka lite annorlunda."*

Smideberg, 2008

Smideberg upplever även att kundernas oro är en viktig aspekt i denna del av processen. Connecta jobbar främst med kundreferenser för att skapa förtroende hos kunden. Smideberg trycker på vikten av att arbeta nära kunden med god kommunikation i dessa inledande faser för att förstå kunden och i bästa mån skapa trygghet och undvika missförstånd.

Nästa delmoment är kvalificera, i denna fas ska kundens behov kvalificeras (identifieras). Det är då viktigt att kommunicera med kunden för att göra rätt kvalifikationer på de *pain* som finns för att hitta rätta lösningar för kunden. Beroende på hur stort problem som ska lösas så är denna fas relativt stor och tidskrävande.

*”Ju större affär och större problem som kunden har, desto mer arbetar man med kvalificera - fasen. Det är här man kommer fram med rätt produkt till kunden”*

Smideberg, 2008

Det är med andra ord även här viktigt att man får ett accept från kunden för att kunna gå vidare till nästa delmoment. Utveckla-fasen innebär att utveckla ett antal lösningar och skapa de erbjudanden som vi offererar kunden. Efter det att alla lösningar är skapade implementeras dem under delmomentet avslut. Denna fas innebär mycket möten och kommunikation med kunden. Under uppföljnings-fasen kontrolleras och utvärderas hela säljprocessen. Connecta kontrollerar att tjänsten motsvarar kundens förväntningar genom metoden Nöjd-Kund-Index<sup>1</sup> (NKI). Man arbetar även med målstyrning för säljarna och konsulterna, där en viss del av lönen bygger på kundnöjdhet uppger Smideberg. Oavsett hur liten affären är, arbetar Connecta efter denna process och det är upp till säljaren att avgöra vilken vikt som ska läggas vid varje delmoment.

Som ovanstående modell antyder, uppger Smideberg att Connectas lösningar är skräddarsydda efter kundernas problem. Efter att samma lösningar genomförts vid minst tre tillfällen undersöker Connecta dock möjligheterna för att standardisera lösningen till ett färdigpaketerat erbjudande. Kommunikationen av dessa tjänster sker i största mån genom kundmöten. Smideberg berättar också att företaget har en kundstrategi som bygger på kundnärhet där de vill vara ensamma med kunden och stå dem väldigt nära. Därför är ett av deras viktigare marknadsföringsverktyg mindre och riktade seminarium, mot potentiella kunder. Masskommunikation sker i väldigt liten skala hos Connecta.

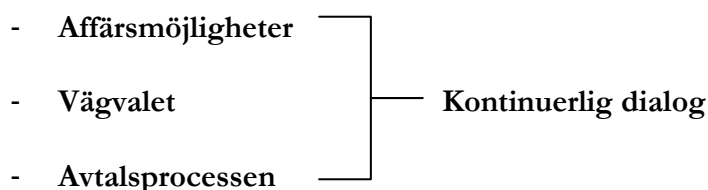
Connecta har inga renodlade säljare utan istället arbetar konsulterna även som säljare och är också de som ansvarar och finns med under hela processen, från första kontakt till projektet avslutas. Då det i vissa projekt krävs annan kompetens än den säljande konsultens, tar man in andra konsulter med djupare kunskap om problemet. De arbetar då med att kvalificera och utveckla lösningen i större utsträckning. Säljaren är då endast med att få till avslutet och förhandla.

---

<sup>1</sup> Nöjd-Kund-Index är ett mätinstrument skapat för att mäta hur nöjda kunderna är med företagets produkter och tjänster. ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org))

## 5.2 Sigma

Sigma försäljningsprocess är uppdelad i tre huvudsakliga steg som kan sammanfattas enligt nedan.



Det första delmomentet kallas för affärsmöjligheter. Denna del startar i valet av kund till första mötet och frågeställningar som Sigma bör eller ska ställa under första mötet för att ta reda på kundens behov. Bert-Ola Bångman berättar att Sigma skapar sin försäljningsprocess utifrån företagets värderingar, värdeordskopplingar och positioneringsstrategi. Vid första delmomentet (affärsmöjligheter) blir identifiering av kunder en viktig del. Vid identifiering av kunder ligger Sigmas värderingar till grund för vilka företag man vill jobba mot. Sigmas försäljningsprocess bygger inte på att sälja till så många företag som möjligt utan fokuserar på vad man kategoriserar som potentiella kunder

Sigma formar en kontinuerlig dialog med sina befintliga kunder för att framföra vad som kan komma vara aktuellt i framtiden. Denna dialog sker på olika nivåer, allt ifrån lednings- till operativ nivå och påverkar även hur man kommunicerar sitt erbjudande till kunderna. Sigma utnyttjar denna dialog för att presentera nya erbjudanden till de befintliga kunderna. Konsulterna är viktiga i dessa moment som agerar budbärare av kommunikation. Sigma använder sig vidare av internet samt riktade seminarier för att kommunicera erbjudanden. Fokus skiftar i detta skede från identifiering av kunder till differentiering av erbjudande, då man under lång tid jobbar nära mot samma kunder med skiftande behov. Bångman vill även poängtera att differentieringen gentemot konkurrenter även den utgår ifrån värderingsgrunderna; vilka Sigma är och vad företaget står för.

*"Vår differentiering är att vi jobbar mot större världsledande exportföretag med en leveransform som innebär både funktionella åtaganden på exportmarknaden och konsultering på den svenska marknaden".*

Bångman, 2008

Bångman framhäver att inte alla konkurrenter erbjuder denna kombination utan många konkurrerande företag är endast resursleverantörer. Nästa steg innebär ett val mellan två olika vägar; den ena där Sigma jobbar utifrån tanken att det är en konsult som ska utföra ett arbete hos kunden och den andra där det görs ett funktionellt åtagande, det vill säga att Sigma styr och leder arbetet då kunden köper en full lösning. Innan man som säljare avancerar till detta steg ska vissa kriterier ha uppnåtts. Exempelvis 50 procent chans till fullbordad försäljning för att få lov att gå vidare. Att kunna ”mäta” hur långt processen med en affärsmöjlighet kommit accentuerar Bångman som en del i processen som är unikt för Sigmas försäljningsprocess. Ingen säljare ska kunna påstå att man nått uppskattade ”70 procent till avslut” om en överenskommelse om prispförslag och lösning *inte* nåtts med kunden.

Sigma arbetar med två olika huvudsakliga metoder vid utformning av erbjudanden till sina kunder. Den ena innebär i praktiken att Sigma utgår från kundernas behov när man skapar lösningar. Genom dialog med kunder diskutera vad som kan tänkas hända i framtiden inom den bransch företaget är verksamt. Utifrån denna dialog formar och paketerar Sigma sedan sina tjänster. Den andra metoden är att Sigma samarbetar med mjukvaruföretag och utvecklar lösningar baserade på företagets programvara, där man integrerar programvaran i kundens systemmiljö. Dessa två olika metoder hanteras av ett flexibelt system, där Sigmas säljansvariga som är cirka 20 till antalet ofta är indelade i olika *Core-teams* och där en *Core-team Leader* agerar som kundansvarig. Det är ofta han eller hon som är relationsbyggaren med kunden, medan resterande säljare i gruppen är indelade mot respektive del av kundens organisation som Sigma jobbar mot. Ofta är dessa säljare från olika inriktningar och har kunskap inom olika kompetensområden, och detta påverkar självklart var i kundens organisation de verkar. Detta ger Sigma bra möjligheter för att föra en god dialog med kunden, via kanaler där medarbetare besitter kunskap kring såväl lösningens teknologi samt försäljning. Vidare ger detta möjligheter att lösa problem med metoder som kunden inte tidigare tänkt på.

*”...om inte kunden vet om ett behov så kan vi påtala att man kan uppnå effekter med att införa en viss lösning på ett problem som vi ser men som kanske inte kunden ser. Våra konsulter jobbar ofta ute hos kunden och kan då se olika möjligheter som inte kunden upptäckt, för att skapa bättre effektivisering.”*

Bångman, 2008

Bångman hävdar även att den nära dialogen med kunder genererar bra stöd i lågkonjunkturer. När Sigma i steg två kommunicerar med sina kunder gör man det inte bara om konsultbehovet, det rör sig även om information kring den aktuella marknaden och vad framtiden har att erbjuda. Sigmas *hit-rate*, det vill säga hur lyckosam nykundsbearbetningen är, har inte heller påverkats nämnvärt av den i skrivande stund rådande lågkonjunkturen, enligt Bångman. Han menar att anledningen kan vara att Sigma har sina partners, exempelvis mjukvaruföretagen som de arbetar integrerat med mot andra kunder som förbinder kontakter med nya kunder åt Sigma. Det tredje och sista steget är avtalsprocessen som är detsamma oavsett val vid steg två. Här inkluderas uppföljningen där lösningen utvärderas. Skulle lösningen ifråga fungera väl med kunder där Sigma har en stark affärsrelation testas möjligheten att paketera lösningen som standardiserad tjänst. Efter ett par lyckade försök lanserar Sigma sedan tjänsten till andra befintliga kunder eller nya kunder. Detta gör att risken för att tjänsten inte skulle motsvara kundens förväntningar minskar, då tjänsten antingen arbetats fram enligt deras önskemål, eller i sämsta fall testats ett antal gånger på andra liknande företag. Risken finns ändå att kunden känner oro under försäljningsprocessen, Bångman menar att Sigma försöker hantera detta genom sina säljare. Det är säljarnas uppgift att fånga upp och förstå kundernas behov. Genom att sedan leverera med kvalitet efter kundens önsknings och behov på tid och andra parametrar som begärs minskar man risken för att kundens oro får stor inverkan på processen. Att leverera på de kriterier som man kommit fram till, anser Bångman vara det viktigaste.

### 5.3 Tieto

Tieto jobbar med en försäljningsprocess som heter *Way-to-excellence*. Det är vad Patrik Egervall kallar för en ”Tieto-fierad” version av klassisk lösningsbaserad försäljningsteknik: en generell säljprocess som ofta används för att sälja på svåra marknader, exempelvis för produkter och tjänster med högt pris. Grundstrukturen kan förklaras enligt:

- **Leads och Identifiering av behovsbild**
- **Kommunicerande och skapande av erbjudande**
- **Leverans och uppföljning av försäljning**

I första delmomentet gör Tieto en identifiering av kundens behovsbild och analyserar situationen för att fullfölja eller inte fullfölja en affärsmöjlighet. Egervall påpekar att deras jakt på *leads* karaktäriseras av kvalitet på bekostnad av kvantitet: Tieto siktar hellre på ett fåtal bra passande potentiella kunder än flertalet osäkra. Följaktligen lägger Tieto mycket högre fokus på sina existerande kunder än på att jaga nya kunder.

*”Att jaga nya kunder ligger inte direkt i vår kultur, vi har ju en starkare farming - kultur hos oss än den så kallade hunting - kulturen. Vi jobbar interaktivt med våra existerande kunder.”*

Egervall, 2008

Den oro som kan uppstå hos kunden under första delmomentet använder Tieto huvudsakligen referenser för att hantera. Vid skapandet av sina erbjudanden berättar Egervall att Tieto jobbar med två olika inriktningar, där den ena är *”intellectual property rights”*: en strikt produktskapande metod där de sätter ihop replikerbara lösningar som säljs till kunder. Den andra inriktningen är konsultering, som helt fokuserar på kundens önsknings och där varje lösning således blir unik. Kontakten med kunden skiljer sig inom dessa inriktningar, där man vid konsultering är ute hos kunden och styrs av densamma. Utifrån produktperspektivet däremot, är det vanligare att lösningarna skapas efter kundens önskemål, men inte i kundens närvaro. Konsulten på plats är också oftast säljaren, som det ser ut i skrivande stund. Tieto är just nu inne i en period med förändring av säljorganisationen som ska göra företaget till en mer professionell säljorganisation. Egervall berättar om den existerande lösningen.

*”Vi har teamlösningar, där teamet tillhandahåller en viss kompetens. Inom teamen har vissa individer även ansvaret att tillse beläggningen på teamet, förutom att de är konsulter. Dessa är ju i viss mån då mer säljansvariga.”*

Egervall, 2008

Kommuniceringen av erbjudandet sker med olika metoder, allt ifrån temadagar till försäljningsmöten och direktutskick.



Det tredje delmomentet är leveransen och uppföljningen av försäljningen. För att kontrollera hur lösningen tagits emot av kunden genomförs en mindre kundundersökning direkt mot den enskilda kunden. Samtidigt ger en årlig övergripande undersökning ytterligare indikationer på vad Tietos försäljningar ger för resultat. Egervall berättar att dessa uppföljningar ibland är mer utförliga under lågkonjunkturer och dåliga tider för att säkerställa ett gott resultat. Andra effekter som märks under lågkonjunktur är längre beslutsprocesser hos kunderna, under alla tre delmomenten i försäljningsprocessen. Egervall menar dock att Tietos hantering av sin kundbas som bygger på långsiktiga relationer med stora kunder inte förändras.

## 5.4 Know IT Create AB

Mats Klippberg på Know IT berättar i intervjun att företaget saknar en enhetlig och strukturerad strategi för försäljning. Efter att ha tagit del av Klippbergs svar på frågor kring Know ITs försäljningsprocess, kan den dock struktureras till tre huvudsakliga punkter, i kronologisk ordning. Notera att dessa punkter endast representerar en sammanfattning av Klippbergs svar på intervjufrågorna, de är inte analyserade eller tolkade av författarna i denna undersökning:

- **Identifiering av kunder och behovsbild**
- **Kommunicering och skapande av erbjudande**
- **Implementering och uppföljning av erbjudande**

Vid identifiering och hantering av potentiella kunder använder Know IT olika register för att organisera kunderna. Klippberg menar att det finns en tanke bakom vilka kunder som kontaktas. Know IT söker kunder med en viss omsättning och storlek där den enskilda säljaren ska tycka att det är en intressant kund med potential. En grundläggande tanke är att det ska vara enkelt att arbeta med Know IT, bästa pris och prestanda. Klippberg vill också belysa hur den enskilda säljaren i inledande faser skapar en relation med kunden. Att i förväg beskriva för kunden hur tjänsten ska levereras, vilka eventuella förändringar som kommer att ske och vilka ekonomiska fördelar som kommer att uppstå, kan säljarna på Know IT minska kundens oro under processen.

Know ITs säljare har ingen utarbetad mall för att identifiera kundernas behov utan varje säljare har sina egna metoder. Varje kund är unik och därför anpassas identifieringen efter varje kunds unika situation. Klippberg berättar att säljteamet nyligen genomgick en gemensam säljutbildning för att tillsammans utforma ett antal säljstrategier men något bestämt arbetssätt finns fortfarande inte. Säljarna har dock ett antal matriser som används under samtal med kund för att leda samtalen och för att kunna svara på eventuella motfrågor.

Den andra punkten, kommunikering och skapande av erbjudandet, karaktäriseras av två valmöjligheter. Erbjudanden skapas antingen efter allmänna behov eller efter kundens unika behov beroende på hur mycket information som finns om kunden. I vissa fall skapas lösningarna lokalt i samspel mellan säljare och kund då Know IT består av ett antal mindre entreprenörsdrivna dotterbolag som drivs lokalt. Klippberg berättar om Know ITs presentationstekniker och att det finns en generisk presentationsmall som används vid varje presentation som kan anpassas till kunden och situationen. Varje säljare är dedikerad till en eller flera större kunder och har därför en god kunskap om just detta företag och deras behov. Säljarna vet hur presentationer ska genomföras och vad som ska lyftas fram.

Sista steget i processen är leveransen och uppföljningen. Genom regelbundna uppföljningar säkrar säljaren att tjänsten motsvarar kundens förväntningar. Några veckor efter att tjänsten börjat konsumeras genomförs uppföljningssamtal från ansvarig säljare och Know IT har även ett uppföljningsmöte med kunden en gång i halvåret. Säljarna arbetar i och med uppföljningarna aktivt med merförsäljning. Säljarna har regelbundna uppföljningar dels via formella möten men även genom spontana träffar till exempel lunchsammankomster etcetera. Säljare på Know IT är inte konsult utan enbart säljare.

Know IT strävar enligt Klippberg efter att bygga långsiktiga relationer med sina kunder, men under lågkonjunkturer tvingas företaget ta an en mer kortsiktig syn på kunderna:

*”Många kunder är nu intresserade att begränsa tjänsten, tre veckor snarare än tre månader. Kunden kanske vill ha en mindre del av en tjänst istället för en helhetslösning.”*

Klippberg, 2008

## 5.5 HiQ

Enligt Jenny Nyström på HiQ är en av företagets styrkor att man saknar system och strukturer kring prospektering av kunder, CRM och administration. Istället finns det många självständiga roller och det är upp till den enskilda säljaren att organisera sina uppdrag. Det viktiga är att säljaren själv hittar ett bra sätt att arbeta på. Trots avsaknaden av struktur och system i säljprocessen kan Nyström beskriva ett antal viktiga aspekter ur HiQs försäljningsprocess. Vi har valt att strukturera upp denna empiri för enklare förståelse, enligt följande steg nedan. Precis som i exemplet med Know IT ovan, är denna sammanfattning inte tolkande eller analyserande, utan endast gjord för förenklad förståelse av empirin:

- **Segmentering av marknad**
- **Identifiering av kundens behov**
- **Kommunicerande och skapande av erbjudande**
- **Uppföljning och merförsäljning**

I inledande del av säljprocessen arbetar HIQ aktivt med att segmentera marknaden. Kunderna delas in efter storlek. Det finns A, B och C kunder där A är en stor kund och C en mindre kund. HIQ arbetar främst mot A klassade kunder på lång sikt. Företaget saknar uttalade system kring säljprocessen vilket gör att säljarna kan anpassa varje säljtillfälle till den enskilda kunden. De flesta som arbetar som säljare på HIQ har tidigare arbetat som konsulter. Nyström vill betona att konsultbakgrunden gör det lättare för säljarna att skaffa förståelse kring kundens upplevda problem och eventuella behov. Säljarna vet hur kunderna fungerar och därför också vilka frågor som ska ställas. Det finns ingen dokumenterad process kring hur kundens behov ska identifieras utan det handlar om säljarens enskilda erfarenhet och kompetens. Däremot har HiQ egna beteckningar som beskriver vilken fas kunden befinner sig i och hur säljaren ska agera för att möta den eventuella oro som kunden upplever under processens gång.

Vid kommunikation prioriteras kvalitén i erbjudandet framför kvantitet av erbjudanden. Nyström anser att det kan vara enklare att bearbeta befintliga kunder men det är samtidigt viktigt att etablera nya kontakter. Nyström anser att det unika med HIQs nykundsbearbetning är att man gjort en enorm satsning på nya kunder under högkonjunkturen för att hinna etablera nya kontakter innan alla konkurrenter. På så sätt

har HIQ skaffat sig en fördel inför rådande lågkonjunktur. Dessutom arbetar HIQs mest etablerade säljare med nykundsbearbetning då detta gett bäst resultat. Enligt Nyström är det ett vanligt misstag att sätta de nya säljarna på att arbeta med nykundsbearbetning då detta kan anses vara svårt och tråkigt.

I det tredje steget, kommunikering och skapande av erbjudande, skiljer sig HiQ något mot de större konsultföretagen då de enbart erbjuder kundanpassade lösningar, inte standardiserade. Nyström menar att HiQ tycker sig ha en tydlig nisch och en viss typ av kompetens att erbjuda. Oavsett vilken kund som bearbetas är målet att vara så tydlig som möjligt i erbjudandet. Allt anpassas efter kundens behov och den enskilda situationen. Inte heller kring kommunikation och presentation av erbjudande finns det något utarbetat arbetssätt.

*”Beroende på vilken kund man träffar så lägger man fram det på olika sätt, för vissa kunder är det mer intressant att prata om hela åtaganden eftersom de vill ha problemet löst men hos andra kunder är det som att de själva skulle rekrytera in en individ för att de vill ha full kontroll.”*

Nyström, 2008

HIQ har däremot en gemensam grafisk profil och ett antal mallar som kan anpassas och användas vid presentationer. Kundernas förväntningar möts främst genom att säljarna alltid är ärliga och att konsult cv:n som presenteras alltid är sanna. Det är upp till säljarna på HIQ att avgöra om en konsult kan leverera vad kunden söker. Ett viktigt steg är att konsulten alltid får träffa kunden, det är viktigt att konsult och kund kommer bra överrens.

Det fjärde steget involverar uppföljning och merförsäljning. Nyström berättar att på HIQ är säljarens främsta uppgift att bygga relationer, skapa kontaktnät, kartlägga organisationer och förstå kundens verksamhet. Säljaren medverkar inte under konsumtion av tjänsten men säljaren är ansvarig under hela tjänstens konsumtion. Säljaren gör med andra ord kontinuerliga uppföljningar och finns alltid tillgänglig om kunden behöver support. HIQ har bestämmelser kring hur och när dessa uppföljningar ska genomföras. HIQs säljare jobbar även aktivt med merförsäljning genom att regelbundet träffa kunderna men också genom att regelbundet träffa konsulterna för att på så sätt få information om vad mer kunden kan komma behöva.

*”Det är effektivare att ha tre konsulter hos en kund än att ha tre konsulter hos tre olika kunder.”*

Nyström, 2008

Nyström berättar även att under lågkonjunkturen har säljarna på HIQ märkt att många kunder blivit oroliga och att beslutsprocesserna kring inköp blivit längre: beslut om inköp tas högre upp i organisationerna. Rent statistiskt har det blivit svårare att få till möten och konkurrensen har ökat. Säljprocessen på HIQ har inte påverkats mer än att säljarna jobbar närmre varandra för att alla ska ha koll på varandras kunder och helheten. HIQ arbetar oavsett rådande konjunktur på lång sikt med alla sina kunder. Säljarna på HIQ utbildas kontinuerligt, varken mer eller mindre under lågkonjunktur.

## 5.6 Logica

Ulf Persson berättar att Logicas säljprocess främst är justerad för försäljning mot befintliga kunder, då företaget inte lägger någon större vikt på att identifiera nya kunder utan att upprätthålla bra och mer intensivt samarbete med nyckelkunder. Logica besitter ungefär 50 stycken *key accounts* och cirka 150 stycken *target accounts* som potentiella key accounts inom snar framtid. Det är främst dessa 200 kunder som företaget riktar sina resurser mot. Utöver dessa 200 kunder har Logica också ett stort antal såkallade *general accounts* som är mindre företag som segmenteras genom företagsfakta som omsättning, antal anställda och andra parametrar för att få fram prospekt. Logica har olika strategier beroende på olika lösningar och vem kunden är. Huvudstrategin är att rikta hela sitt budskap mot de 50 key accounts och 150 target accounts som är befintliga kunder. Mot dessa 200 kunder anpassas skräddarsydda lösningar medan erbjudanden till Logicas *general accounts* ofta består av standardiserade lösningar som går att applicera på många olika företag och branscher.

Logica har även en riktad försäljning vad gäller olika branscher med fyra huvudmarknader som inriktningar:

- Publik sektor, staten, landsting, kommuner och myndigheter
- Financial services, banker och försäkringsbolag
- Energi- och telekombranschen
- Industrial distribution, transportföretag och distributionsföretag

Den utbildning Logicas säljare genomgår behandlar bland annat hur man ska identifiera kundens behov. *Pain* som upplevs hos kunden, finns det inget *pain* hos kunden finns det heller ingen anledning att göra förändring hos kunden. Funkar allt som det ska är det inte så lätt att sälja in någonting till kunden säger Persson. Vidare hävdar Persson att kunderna brukar vara väldigt öppna med de problem dem har, det gäller bara att ställa de rätta frågorna. För Logica är utmaningen att presentera det *pain* som identifierats så att kunden tycker fördelarna att påbörja en inköpsprocess känns lukrativt och överväger kostnaden. Logica gör ofta också förstudier, framförallt när man hanterar större kunder.

*”Det vi också gör, framförallt när det är frågan om större lösningar, är att vi gör en förstudie. Där är det en konsult hos oss som verkligen kan företaget, tillsammans med kunden identifierar inom vilka områden det finns problem och visar på konsekvensen av problemet, vad lösningen skulle innebära och vad dem kan tjäna på det.”*

Persson, 2008

I denna del av processen hanterar Logica kundernas upplevda oro med att använda sig av referenser för att skapa trygghet hos kunden. Detta reducerar vissa tveksamheter gentemot Logica som leverantör menar Persson. För att ytterligare skapa trygghet hos kunden använder de sig i vissa fall av olika prismodeller där de inte tar betalt för tjänsten förrän vissa saker är tillgodosedda.

Samtliga produkter och tjänster från Logica som erbjuds till *key* - och *target accounts* bygger på tredjepartprodukter från Microsoft, Oracle eller SAP. Dessa anpassas alltid efter nyckelkundernas behov för att optimera deras användande av produkter eller tjänsten. Detta arbetssätt skiljer sig ifrån hur man hanterar *general accounts*, eller nykunder, berättar Persson. Då handlar det om standardiserade produkter eller tjänster som lämpar sig till många olika företag i samma bransch eller i ett flertal branscher. Kunder hos Logica är ofta anslutna till användarföreningar som är fördelade på de fyra huvudbranscherna för att tillsammans med Logica hitta gemensamma lösningar på gemensamma problem.

När Logica har tagit fram dessa nya prospekt för sina standardiserade produkter och tjänster bearbetas de med olika metoder. Främst används telemarketing, utskick och inbjudningar till seminarier för att kommunicera erbjudandet till kunden. Vid seminarier och presentationer för enskilda prospekt finns det en mall som säljarna på Logica utgår från för att presentera erbjudandet för att ge bästa effekt. Det används även e-

mailförbindelse för att kommunicera erbjudanden till befintliga kunder, vilket görs med breda erbjudanden för att anpassa på djupet med den enskilda kunden.

Persson vill betona att det är viktigt för Logica att hålla en hög kvalitet då de arbetar med många nyckelkunder som förväntar sig att arbetet de utför har en viss nivå. Logica använder sig av ett system som kallas *Service Level Agreement* (SLA) där de tillsammans med kunden definierar de tjänster som ska uppfyllas och vad Logica som leverantör ska göra och upprätthålla. Ett exempel är hur många timmar/dagar som ska få gå innan fel som uppstår ska ha åtgärdats. Detta är ett sätt för Logicas säljare att minska kundens oro och kommunicera sina tjänster och den överenskommelse som de har med kunden.

Efter att avtalet är klart kommer det sista momentet i processen: leverans av tjänst och merförsäljning. Denna övergång (transmission process) innebär att säljprocessen avslutas för att lämna över till leveransorganisationen. Leveransen består av en styrgrupp som ansvarar för projektets fortgång och håller i kommunikationen med kunden. I styrgruppen innefattas projektledare och konsulter som är lämpade för projektet. Säljaren är till viss del med i styrgruppen i underrättelsesyfte för merförsäljning. Enligt Persson delar Logica in sin merförsäljning i två olika typer. Den ena är vidareförsäljning kring redan påbörjade uppdrag och den andra innebär identifiering av nya pain för försäljningsmöjligheter. Konsulterna är till stor användning då de ska arbeta för att finna nya möjligheter och vidarebefordra dessa till säljarna. Dock, menar Persson, finns det möjlighet att arbeta mer aktivt på detta sätt och uppmuntra konsulterna ytterligare.

Lågkonjunkturen har påverkat Logicas försäljningsprocess då industriföretagen som är en stor del av Logicas kunder har minskat antalet konsulter, och samtidigt allt oftare initierar prisförhandlingar. Persson berättar vidare att något som också observerats är att säljprocesserna tar längre tid än tidigare, att kunderna hyser mer tveksamheter och inte vågar ta stora investeringsbeslut. Detta har lett till att Logica pushar säljarna lite extra och styr dem kring att diskutera de produkter som de erbjuder för att göra kunden mer kostnadseffektiv. Samtidigt arbetar Logica med att minska sina egna resurser för att anpassa sig. Men när det gäller mindre försäljningar och merförsäljning hävdar Persson att det inte märks någon nedgång p.g.a. lågkonjunkturen.

## 5.7 Zipper by Enfo

Johan Wilhelmsson berättar att Zipper har en utpräglad säljstrategi och i stor omfattning arbetar med att leta reda på nya kunder genom deras så kallade ”säljturbin” som är säljarnas lathund på företaget. Säljturbinen består av fyra delmoment:

- **Prospektering**
- **Säljprocess**
- **Merförsäljning**
- **Kundvård**

Prospektering är en identifikationsdel som innebär att hitta potentiella kunder. Detta görs utifrån en omfattande lista med företag som man inte har påtagligt information om så kallade ”Suspects”. Zippers prospekt understiger aldrig 200 anställda då tjänster som levereras kräver så mycket ansträngning och resurser att det inte går att räkna hem en affär hos ett företag med mindre än 200 anställda. Efter att listan med prospekt är framtagen är det viktigt att sortera bort alla eventuella befintliga kunder. När prospekteringen är avslutad är det tid för säljaren att börja bearbeta den potentiella kunden och identifiera de behov som prospektet har.

För att minska eventuell oro hos sina prospekt inför en försäljning berättar Wilhelmsson att Zipper använder sig av referenser som visar på de effekter som kan komma med att arbeta med dem. Zipper har bland annat spelat in en film med en av deras kunder som dem använder vid presentationer, samtidigt som man använder sig av mer traditionell information; vad det är för lösning som kunden mottog samt information om den effekten som erhöles genom samarbetet. Samtliga referenser infattar även kontaktuppgifter för att prospekten ska ha möjlighet att kontakta referenskunden.

Steg två, säljprocessen, inleds med att genom telefon kontakta prospektet för en kortare presentation av Zipper och identifiera möjliga behov av den potentiella kunden. Wilhelmsson anser att de mest kritiska momenten i säljprocessen är att ringa kalla samtal. Att ringa till kalla kunder kan upplevas som obehagligt och det gäller att man som säljare bygger upp en stark egen trygghet för att inte fastna i en ond cirkel av nervositet. Detta har lett till att Zipper vid enstaka tillfällen låtit utkontraktera bearbetningen av kalla kunder till specialister för att låta de egna säljarna arbeta med andra delar i processen som



de är bättre på. Målet med att ringa kalla samtal är att boka ett möte med prospektet för att vidare och mer ingående identifiera kundens behov. I Zippers säljturbin finns en standardiserad metod för att så effektivt som möjligt finna potentiella behov på det första kundmötet:

**Vid första kundmötet:**

1. Säljaren låter kunden presentera företaget för att finna var i livscykeln (våg) de befinner sig i. Är de i en expanderingsfas eller finns det tecken av kostnadsbesparing?
2. Presenterar säljaren Zipper vinklat efter de omständigheter som råder och efter de pain som upptäckts hos kunden.
3. Målet med det första mötet är att uppnå ett klartecken för att kunden kommer till Zipper för en demonstration. Detta är det första acceptet från kunden.

Efter det att en demonstration är gjord ska säljarens mål att arrangera en workshop tillsammans med prospektet för att mer ingående finna den bästa lösningen. Detta gör Zipper istället för förstudier som många andra företag arbetar med. På workshopen medverkar experter och säljaren och den är också avgörande för vidare samarbete och försäljning. Efter en workshop erbjuds kunden ett erbjudande. Zipper använder sig delvis av standardiserade erbjudanden som ingår i produktportfölj som anpassas för att bli kompatibelt med företaget. Vilken produkt som erbjuds anpassas efter vad kunden har för behov och vad säljaren anser vara effektivt och kostnadsbesparande för varje unik kund.

Wilhelmsson berättar vidare att Zippers fokus på kunder varierar beroende på vad det är för kund och vad det är kunden har behov av. Målet är alltid att ha ett långsiktigt tänkande och långsiktigt samarbete med sina kunder. Ibland uppkommer det dock tillfällen då det inte finns belägg för längre samarbeten på grund av kundens omsättning eller alltför litet behov av Zippers tjänster, då finns det anledning att tänka på en kortsiktig intäkt.

Under den rådande finanskrisen har Zipper ändrat fokus en aning. De har bland annat fått minska antalet erbjudande och fokusera än mer på kostnadsbesparing. En annan förändring som gjorts är att de sänkt sina priser, Zipper har alltid varit bland de dyraste

inom branschen men på grund av krisen har de nu för första gången valt att ”prisa” in sig.

Näst sista steget i processen är merförsäljning till Zippers befintliga kunder. För varje projekt bildas alltid en styrgrupp som ansvarar för det specifika projektet. I styrgruppen ingår en projektledare, säljaren och konsulter. Projektledaren har ansvar för ekonomin, säljarna ansvarar för att summera och föra relationen med kunden vidare. Samtliga medverkande i styrgruppen ansvarar för uppföljning med kunden varje kvartal och de beslut som fattas under projektets förlopp. Uppföljning är en central del för säljaren att identifiera nya behov, presentera erbjudanden och nya koncept. Viktigt är också *lead* som vidarebefordras av konsulter som befinner sig hos Zippers kunder. Konsulterna på Zipper har ekonomiska incitament vad gäller leads som leder till försäljning. För säljarna på Zipper ställs det krav på att följa processen efter det att försäljningen skett. Det är viktigt att säljaren är med under säljprocessen liksom vid implementeringen. Detta för att säljaren ska förstå i vilket skede företaget befinner sig i och vara beredd att erbjuda tjänster som kunden har behov av.

För att se till att de tjänster och produkter som Zipper levererar motsvarar kundens förväntningar arbetar Zipper med Nöjd-Kund-Index (NKI). NKI undersökningar är ett sätt för Zipper att ha kontroll över kvaliteten som levereras och se till att kundens förväntningar upplevs.

## Jämförande analys

---

*I detta kapitel kommer det empiriska materialet analyseras, skillnader och likheter i konsultföretagens försäljningsprocesser kommer användas för att bilda en generell uppfattning för hur försäljningsprocesserna ter sig i verkligheten. Sammanfattningsvis skapas en empirisk best practice metod som i nästa kapitel kommer att jämföras med den teoretiska illustrationen av försäljningsprocesser för att skapa en best practice metod.*

---

I det empiriska materialet kan identifieras både likheter och skillnader mellan företagens försäljningsprocesser. Den främsta skillnaden som kunnat identifieras är huruvida konsultföretagens försäljningsprocesser är strukturerade, delvis strukturerade eller om försäljningen och försäljningsmetoderna beror enbart på den enskilda säljaren. Med strukturerad försäljningsprocess menas att det finns ett utarbetat arbetssätt kring hanterandet av försäljningsprocessens olika moment. Samtliga fallföretag disponerar till viss utsträckning en struktur kring försäljningen, dock behöver den inte vara artikulera eller vedertagen.

HIQ liksom Know IT menar att de saknar struktur kring försäljningsprocessen. Varje erbjudande är utformat efter kundens unika situation och behov. Det kan dock utläsas att säljarna i viss mån följer ett mönster i arbetet med att identifiera kundens behov, skapa erbjudanden och kontinuerligt arbetar med utvärdering och merförsäljning. På så sätt kan man inte säga att företagen saknar strukturerade försäljningsprocesser utan snarare att de saknar uttalade strukturerade försäljningsprocesser.

Connecta har en väl definierad process uppdelad i sex delmoment som genomsyrar hela försäljningsorganisationen. Säljarna, som själva är konsulter, ska till sin fördel rätta sig efter försäljningsprocessen men det är upp till den enskilda säljaren att delvis anpassa sig efter kunden och situationen. Även Sigma har en utpräglad försäljningsprocess men Bert-Ola Bångman, försäljningschef, betonar vikten att kontinuerligt föra en dialog med kunden. Även i Sigmas fall måste försäljningsprocessens olika moment kunna anpassas efter kundens behov, gränserna för var de olika delmomenten startar och avslutas suddas ut.

Fallstudiens största fallföretag, Logica och Tieto, skiljer sig något mot övriga fallföretag då dessa främst jobbar med försäljning mot befintliga kunder. Patrik Egervall, vice försäljningschef, refererar till Tietos generella säljprocess ”way to excellence”. Vid försäljning mot befintliga kunder ligger det ett större ansvar hos säljaren i att etablera en god kundrelation. Logicas Ulf Persson resonerar på liknande sätt; vikten av dialog med noga utvalda kunder minskar

nykundsbearbetningens betydelse. Logica och Tieto har utpräglade försäljningsprocesser men fokus ligger på att skapa och bibehålla goda kundrelationer.

Zipper delar upp försäljningsprocessen i fyra delmoment som är speciellt utformad efter företagets specifika tjänsterbjudanden. Zipper är det fallföretag i undersökningen med den mest utpräglade försäljningsprocessen och är generellt det fallföretaget med starkast försäljningskultur.

Fallstudien visar att säljarnas arbetsuppgifter i hög grad varierar mellan fallföretagen. Vanligast är att säljarna enbart arbetar med försäljning. Säljaren skapar nya kunder, identifierar behov, skapar erbjudande och avslutar försäljningen men är inte med under leverans av tjänsten. Utförandet av tjänsten utförs av en annan individ, konsulten. De flesta säljarna har teknisk bakgrund, många har själva tidigare arbetat som konsulter men i dessa företag skiljer man på säljare och konsult. Dock finns det ett samspel mellan säljare och konsult under försäljning och under leverans.

Connecta och Zipper skiljer sig framförallt ur denna aspekt. Säljarna på Connecta arbetar även som konsulter vilket betyder att de även är säljaren som levererar den sålda tjänsten. Zippers säljare är precis som vid de tidigare nämnda fallföretagen enbart säljare, dock anser vi det vara viktigt att belysa den faktiska skillnaden på försäljningsorganisationen i Zipper och i övriga fallföretag. Säljarna på Zipper arbetar enbart med att generera nya kunder via aggressiv kundbearbetning, skillnaden är både uttalad och märkbar mot övriga fallföretag.

Genomgående likheter mellan de medverkande fallföretagen är att försäljningsprocessen inleder med sökandet av potentiella kunder som uppfyller de krav och kriterier som ställs av konsultföretagen. Det förefaller att samtliga fallföretag utfört ett omsorgsfullt arbete vid utformandet av de krav som ställs mot de potentiella kunderna.

Zipper har exempelvis uttalat att en kund ska bestå av minst 200 anställda medan HIQ kategoriserar sina kunder i storleksordning(A, B och C klassade kunder) där de främst arbetar mot större kunderna(A klassade kunder). Sigma ställer inga krav på kundes storlek däremot används företagets egna värderingar till grund för vilka kunder som ska bearbetas. Även Know IT ställer krav på potentiella kunder men Mats Kippberg påpekar dock att kravens betydelse minskar i lågkonjunktur då företaget måste identifiera och skapa nya affärsmöjligheter.

Förutom att det finns vissa kvantitativa krav i form av omsättning och storlek på kunderna finns det också en viss föreställning angående befintliga respektive nya kunder. Samtliga fallföretag vill etablera nya kunder men det förefaller att långsiktiga relationer prioriteras. På så sätt inleds försäljningsprocessen med identifieringen av behov.

Logica, som är det största företaget som medverkar i undersökningen, arbetar i största utsträckning mot befintliga kunder där säljarnas främsta uppgift är att upprätthålla goda relationer med befintliga kunder och identifiera nya behov. Detta är karaktäristiskt i samtliga företag med Zipper som undantag. Zipper befinner sig i en mer expansiv fas och ser sig som ett entreprenörsföretag som hela tiden försöker utöka sin verksamhet och finna nya affärsmöjligheter. Zipper arbetar kontinuerligt med att leta efter potentiella kunder, främst genom att säljarna ansvarar för prospektering och sökande utifrån ett omfattande nätverk av företag. De företag som anses vara potentiella kunder bearbetas av säljarna genom telefon, med målet att boka in ett kundmöte. Johan Wilhelmsson anser att det mest kritiska momentet i försäljningsprocessen är det första samtalet till nya kunder.

Då de flesta företag i undersökningen prioriterar bearbetning av befintliga kunder framhålls det att säljarna ständigt ska leta reda på nya behov och affärsmöjligheter hos kunderna. Konsulterna har också en bidragande roll när det rör sig om att identifiera behov hos existerande kunder för att sedan meddela detta till säljarna. Detta framhävs av både Logica och Sigma. Ulf Persson på Logica menar att det är önskvärt att konsulterna än mer ska arbeta med att vidarebefordra tips till säljarna om eventuella behov som kan finnas hos kunderna. Zipper erbjuder ekonomiska incitament till konsulter som förmedlar tips som leder till en ny affärsuppgörelse.

Vid identifiering av kundernas behov har vi främst identifierat två olika metoder som delvis smälter in i varandra. Den mest förekommande metoden är att säljaren tillsammans med kunden identifierar eventuella behov med hjälp av en strukturerad frågematris. Den andra metoden innebär att säljaren genomför en förstudie och att erbjudandet skapas utifrån varje kunds unika situation, strukturerade rutiner saknas. Det förekommer till viss del träning och standardisering för att optimera tillvägagångssätten.

Connecta identifierar kundens behov i samverkan med kunden och använder sig av vad de kallar ett "frågebatteri", ett antal utforskande frågor som ligger till grund för att identifiera kundens reella behov. Med hjälp av "frågebatteriet" dras inga förhastade slutsatser och risken för felbedömningar minimeras.

Logicas säljare utbildas i behovs identifiering. Zippers strukturerade metod bygger på att säljaren utifrån kundens situation ska identifiera potentiella behov vid första kundmötet. Målet är att få ett godkännande från kunden att gå vidare för att konkret identifiera vart behovet är starkast och utveckla en lösning genom en *workshop*. *Workshopen* är Zippers motsvarighet till den traditionella förstudien som exempelvis Connecta och Logica använder.

En öppnare och flexibblare metod används av HIQ som helt saknar struktur kring arbetet med identifiering av kundens behov. Säljarna, som själva är före detta konsulter, utformar relevanta frågor och diagnoser genom sin erfarenhet och förståelse för både kunden och situationen. Samma metod används på Know IT som framhåller att varje kund är unik och måste analyseras utifrån varje enskild situation. Dock har säljarna på Know IT ett antal matriser att utgå ifrån vid kommunikation med kunden.

När kundens behov är fastställt skapas ett erbjudande till kunden. Vissa fallföretag fokuserar enbart på *customizerade* erbjudanden det vill säga skräddarsydda lösningar. Detta kombineras i vissa fallföretag med försäljning av färdigpaketerade standardiserade erbjudanden. Sex av sju fallföretag jobbar med båda metoderna, HiQ är det enda fallföretag som endast erbjuder tjänster som till 100 procent utgår ifrån kundens behovsbild och *pain*. Av de fallföretagen som mest arbetar mot redan etablerade kunder, främst Logica och Tieto, förekommer vanligtvis färdigpaketerade standardiserade lösningar. Om en konsulttjänst levererats till en avdelning i en större organisation för att möta ett behov är chansen stor att en liknande avdelning i en annan organisation kan vara intresserad av samma lösning.

Kundens intryck och upplevda bild av säljaren är avgörande för ett eventuellt avslut. För att skapa ett förtroende hos kunden använder samtliga fallföretag referenser i viss mån. Zipper har tillsammans med en av sina största kunder spelat in en film som visas för potentiella kunder i referens syfte.

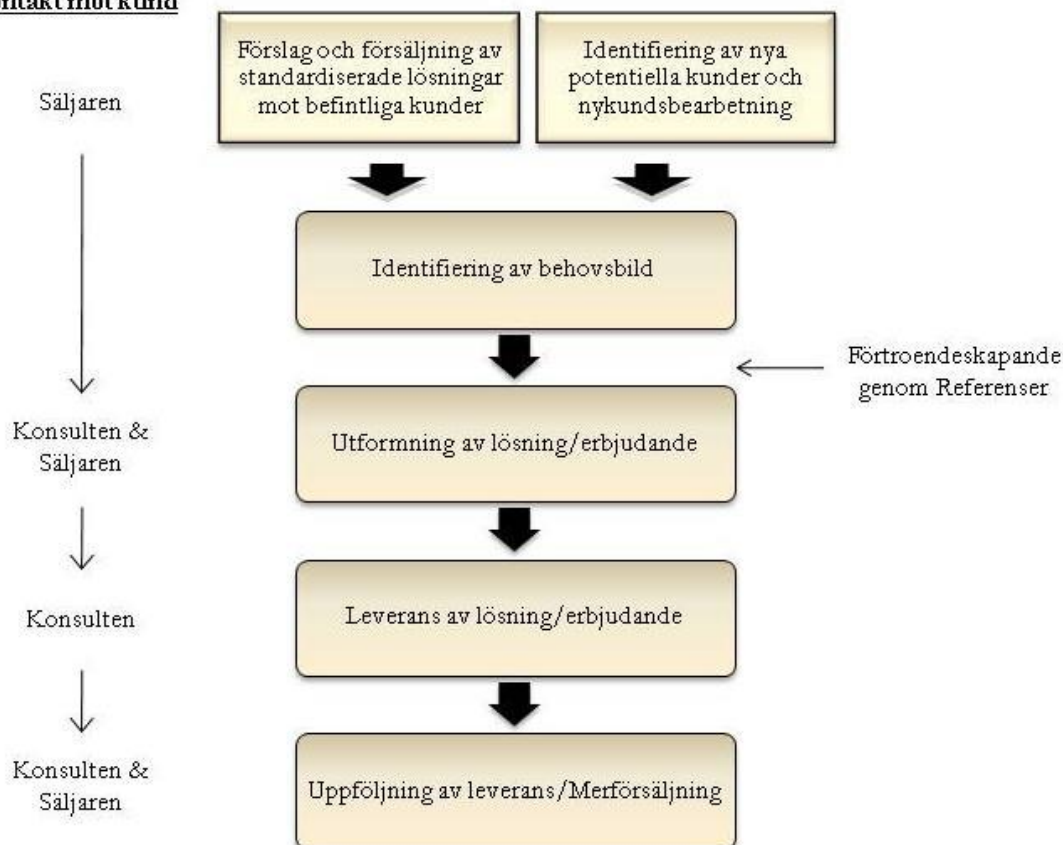
Gällande avslut, det vill säga en genomförd försäljning, har vi inte identifiera några väsentliga skillnader mellan fallföretagen.

Samtliga fallföretag arbetar aktivt med att möta kundens förväntningar, främst genom att säljarna mer eller mindre behåller en god kommunikation med kunden även under tiden då tjänsten konsumeras. Rent generellt har säljarna regelbundna uppföljningar med kunden och konsulten. Till en början sker uppföljningarna kontinuerligt för att med tiden avta. På Connecta arbetar säljarna även som konsulter, det vill säga att säljaren är leverantör av tjänsten. På så sätt skapar konsulten själv förväntningarna via försäljningen. I samband med varje ny kund skapar Zipper och Logica styrgrupper bestående av en projektledare, säljare och konsult som finns till kundens förfogande. Vidare använder både Connecta och Zipper Nöjd-Kund-Index för att skapa en uppfattning om kundens upplevda kvalitet.

## 6.1 Sammanfattning

Sammanfattningsvis presenteras den empiriska *best practice* metoden vid försäljning av konsulttjänster som bygger på de främst förekommande metoderna i fallstudien.

### Kontakt mot kund



Generellt sett arbetar konsultföretag utefter en utarbetad och strukturerad försäljningsprocess där säljarna enbart arbetar med försäljning mot nya och befintliga kunder, säljaren medverkar inte under leverans av tjänsten.

Den strategiska planeringen bygger till stor del på de krav som ställs mot potentiella kunder, kraven förekommer huvudsakligen i form av företagets storlek och antal anställda. Vidare prioriteras försäljning mot potentiella kunder och långvariga kundrelationer framför nykundsbearbetning. Kundens behov identifieras i samverkan med den potentiella kunden och erbjudanden utformas efter kundens unika situation det vill säga, skräddarsydda erbjudanden. För att skapa förtroende används referenser.

Slutligen möter säljarna kundens förväntningar genom en god kundrelation och kommunikation. Till en början sker kontinuerlig uppföljning som med tiden mattas av.

## Diskussion

---

*I följande kapitel kommer diskuteras utifrån den teoretiska referensramen och den analys som jämför det empiriska materialet. Vidare kommer ställningstagande att fattas som kommer att ligga till grund för uppsatsens slutsats som presenteras i nästa kapitel.*

---

Både teorin och empirin påvisar en viss föreställning om strukturerad försäljningsprocess. Det går dock att urskilja skillnader mellan dessa olika data som ligger till grund för fortsatt diskussion. En försäljningsprocess börjar enligt teorin vid skapandet av nya affärsmöjligheter. Avgörande inom processens första steg är företagets affärsidé och strategi som bygger på segmentering, positionering och differentiering.

Enligt empirin arbetar säljarna aktivt med segmentering. Man kan föreställa sig att diskussionen gällande segmentering borde handla om vilka krav som ställs på de potentiella kunderna. I själva verket handlar diskussionen om huruvida säljaren ska arbeta med segmentering eller om segmenteringsarbetet ska ske på annat håll. Vi förhåller oss en aning tveksamma till att detta moment ska vederfaras säljaren, det är ett tidskrävande arbete som borde göras av en annan person som inte har en aktivt säljande roll. På så sätt kan säljaren fokusera på att bearbeta kunder.

Vidare bekräftar empirin att säljarna måste vara väl medvetna om företagets positionerings – och differentieringsstrategi för att kunna förmedla en övertygande känsla till kunden. Dock finner vi att positionering – och differentieringsstrategin fastställs i ett tidigare skede på ledningsnivå. Därför anser vi att det hamnar helt utanför försäljningsprocessen gränser och bör snarare betraktas som en förutsättning för att en försäljningsprocess ska formas.

Enligt teorin ska konsultföretagen ha en balans mellan försäljning mot befintliga kunder och nya potentiella kunder för att skapa en sund nykundstillströmning. Vi finner att fallföretagen i större utsträckning arbetar med att bearbeta befintliga kunder och med att bevara långvariga kundrelationer. Detta innebär att säljarna främst arbetar med att upprätthålla relationer med existerande kunder och att arbetet mot nya kunder sker i mindre skala. Företagens prioritet kring försäljning mot befintliga kunder och nykundsbearbetning beror till viss del beror på företagets storlek, befintlig kundstock och mål. Med utgångspunkt från att samtliga företag till viss mån söker tillväxt anser vi att nykundsbearbetningen bör prioriteras i större utsträckning än vad den gör idag. Framförallt skulle de större företagen som främst bearbetar befintliga kunder gynnas av en aggressivare försäljningsorganisation som enbart fokuserade på att generera nya kunder. Företagens nyckelkunder måste också vårdas omsorgsfullt då försäljning till dessa kunder innebär mindre resurser vad gäller både tid och uppvaktning. Samtidigt framkommer det i teorin samt



empirin att befintliga kunder och så kallade *key accounts* är de som ger störst avkastning. Ständig kommunikation verkar vara det främsta medlet för att bibehålla befintliga kunder.

Teorin menar på att det är viktigt att följa kundens beslutsprocess och förstå vart i processen som kunden upplever eventuell oro. Empirin påvisar i samma samband att god kommunikation och relation är av stor vikt när det kommer till att skapa förtroende. Vid den första kontakten med en potentiell kund ska säljaren enligt teorin fokusera på att skapa en relation och boka in ett kundmöte. Detta arbetssätt verkar vara väl vedertaget i verkligheten där samtliga organisationer strävar efter att träffa kunden så tidigt som möjligt för att skapa en förståelse för kundens organisation och ge möjlighet för säljaren att identifiera eventuella behov. Identifiering av behov är en viktig del i säljprocessen och avgörande för att den fortlöper. I empirin har vi identifierat att det är viktigt att finna de reella behoven genom relevanta frågor. Ett noga utarbetat och strukturerat frågeformulär minskar risken för misstag och feltolkningar av kundens behov samt att introduktionsprocessen för nya säljare blir kortare och mindre komplicerad. Samtidigt kan en svag struktur kring identifiering av behov ge upphov till att fel eller inget behov identifieras. För att en försäljning överhuvudtaget ska uppstå krävs det enligt teorin att ett behov ska föreligga, detta är en självklarhet. Samtidigt kan dock olika personer och olika kompetenser ligga till grund för att behoven bestäms. Genom en tilltagen struktur är vikten av kompetens inte lika relevant.

Vidare anser vi att säljare vid första kontakt via telefon har till uppgift att representera företaget och förmedla företaget och dess kompetens. Identifieringen av kundens behov bör starta först när säljaren för första gången träffar kunden.

Efter att säljaren identifierat kundens behov skapas ett erbjudande. Enligt teorin är kommunikationen mellan säljaren och kunden i sitt mest kritiska läge. Säljaren måste påvisa vilka ekonomiska och sociala effekter tjänsten medför samt när de uppstår, kunden måste förstå vad de köper. Den empiriska undersökningen stärker teorin gällande vikten av en god kommunikation mellan säljare och kund när kommunicerandet av erbjudandet ska ske. I empirin går att identifiera att det förekommer både förstudier och workshops som har till syfte att förklara erbjudandet och visa på dess fördelar vad gäller den unika situationen. Metoden som innefattar workshop innebär nära kontakt med kunden i samband med att erbjudandet förmedlas. Detta kan ses som en fördel för att dels ge kunden möjlighet att ifrågasätta erbjudandet samt att det ges möjlighet till direkt kommunikation som anses vitalt för försäljning.

Erbjudandet kan antingen vara skapat utifrån kundens unika situation eller vara en standardiserad tjänst som kan erbjudas till flera kunder med eller utan modifikation. Standardiserade lösningar som anpassas till varje enskild kund förekommer främst. Det förefaller sig logiskt att använda denna metod då konsultföretagen kan erbjuda samma tjänst till liknande avdelningar i olika organisationer utan att lägga tid på att utforma nya erbjudanden. Enbart standardiserade

lösningar gör att erbjudandena blir statiska, de kan inte anpassas och då måste kunden ha exakt det behov som tjänsten kan lösa. Det motsatta alternativet är att helt och hållet skapa erbjudandet utefter kundens behov. Vi ifrågasätter om det överhuvudtaget existerar några sådana tjänster då de till viss del måste utgå ifrån den kompetens som finns inom företaget. Möjligen ökar förutsättningarna för att skapa ett erbjudande som möter kundens behov men processen blir mer tidskrävande och kostsam. Vi anser att erbjudandet bör baseras på den kompetens och kunskap som finns inom företaget men med möjlighet till modifikation för att kunna anpassas till varje enskild kund.

För att ett säljtillfälle ska komma till avslut måste köparen ha fullt förtroende för säljaren och en tro om att den erbjudna tjänsten ska stilla ett behov. Enligt teorin uppstår ett förtroende främst genom en kontinuerlig kommunikation men även genom att säljaren presenterar aktuella referenser. Den empiriska undersökningen visar att konsultföretagen använder referenser för att skapa förtroende. Vi anser att säljarna i samband med att de presenterar ett erbjudande till kunden, även presenterar aktuella referenser. En god referens skapar förtroende och förståelse kring vad konsultföretaget kan leverera. Det är vanligt förekommande att referenser redan går att hitta på konsultföretagens hemsidor men man kan gå längre än så. Zipper har tillsammans med en utav sina största kunder spelat in en film där de presenterar erbjudandet, hur det levererades och vilka effekter som uppstod. Konsultföretagen måste ta vara på få de förtroendebyggande processer som existerar. Vi anser att presentation av aktuella referenser bör vara ett obligatoriskt moment inom försäljningsprocessen och de bör ske i samband med att säljaren presenterar erbjudandet. Den empiriska undersökningen har inte angett under vilken tid av försäljningsprocessen referenser presenteras men vi anser att det ska göras så tidigt som möjligt.

Enligt teorin kan säljare uppleva det avslutande säljmomentet som obehaglig och komplicerat. Säljarens mod och erfarenhet kan vara direkt avgörande för ett avslut. Säljaren måste komma till avslut i rätt tidpunkt. Den empiriska undersökningen har inte påvisat att avslutsmomentet upplevs som ett problem, rätt erbjudande och ett gott förtroende hos kunden leder till avslutad affär. Vad som kan konstateras är att avslutet delvis beror på säljarens erfarenhet och personlighet. På så sätt kan denna del i försäljningsprocessen påverkas i ett tidigare skede genom professionell rekrytering eller genom att säljarna genomgår en säljutbildning.

Såväl teorin som empirin belyser vikten av att tjänsten motsvarar kundens förväntningar som är en förutsättning för merköp. Förväntningarna uppstår i samband med att säljaren presenterar ett erbjudande och tjänsten måste alltid minst leva upp till dessa för att inte riskera att förlora kunden. Enligt teorin ska inte säljaren lova mer än vad tjänsten kan leverera samtidigt som denne måste lova tillräckligt för att affären ska nå ett avslut. Den empiriska undersökningen visar att konsultföretagen behandlar förväntningar främst genom att behålla en god kommunikation med

kunden under hela tjänstens leverans. Till en början genomförs kontinuerliga uppföljningar som sedan avtar med tiden. De konsultföretag där säljaren även är konsult är frågan kring förväntningar mindre komplicerad. I och med att säljaren vet exakt vad som ska levereras kan denne enklare ge en rättvisande bild av tjänsten. Vidare är säljaren i direktkontakt med kunden under hela leveransen vilket är en klar fördel men inte ett alternativ som vi förespråkar då det medför ett flertal negativa effekter. Framförallt menar vi att man bör skilja på säljare och konsult, säljaren bör rikta all sin tid mot att bearbeta nya affärsmöjligheter. Säljaren bör därmed vara helt dedikerad till att sälja vilket kan vara svårt om man dessutom ska kunna hantera all den kunskap och kompetens som en konsult ska besitta.

En fortsatt god kommunikation mellan säljare och kund är en förutsättning för att tjänsten ska möta kundens förväntningar och till eventuellt merköp. För att inte kommunikationen ska avta och för att ingen kund ska glömmas bort kan det vara lämpligt att ha ett utarbetat arbetssätt kring uppföljningar. Nöjd-Kund-Index är ett instrument som används för att mäta kundens belåtenhet. Detta är ett bra exempel på strukturerat uppföljningsinstrument som vi förespråkar. Vidare bör det finnas rutiner kring hur kommunikationen ska fungera, när kunden ska kontaktas och vad som ska sägas.

Enligt teorin medverkar en framgångsrik säljare under hela konsumtionen av tjänsten för att säkerställa att tjänsten motsvarar kundens förväntningar. Vad som inte framkommer i teorin är hur säljaren ska medverka genom sin fysiska närvaro eller genom att föra en kontinuerlig dialog. Den empiriska undersökningen visar att säljarna medverkar främst genom att föra en kontinuerlig dialog med kunden men även genom att besöka kunden med jämna mellanrum. Gällande säljarens medverkan anser vi att det bör finnas klara rutiner för hur den ska fortgå. Att säljaren fysiskt medverkar under hela konsumtionen är ett orimligt alternativ som både är kostsamt och tidskrävande. Dock räcker det inte med att säljaren kontaktar kunden via telefon med jämna mellanrum. I empirin finner vi att företag arbetar med styrgrupper som består av en projektledare, säljaren och konsulter. Styrgruppens ansvar är att se till att tjänsten motsvarar kundens förväntningar samt att alltid finnas tillgänglig för kunden. Genom att skapa en styrgrupp delas ansvaret och om kunden inte kan nå säljaren är chansen stor att det går att nå någon annan ansvarstagare. Vi förespråkar denna eller liknande metoder, i och med att konkurrensen ökar blir kunden mer kräsen och kräver mer uppmärksamhet. Uppnås inte den förväntade servicenivån finns det alltid någon konkurrent som är beredd att ta över uppdraget.

Att kundens förväntningar möts är även en förutsättning till merköp. Den empiriska undersökningen visar att samtliga säljare aktivt arbetar med merförsäljning, det är effektivare att sälja flera tjänster till en och samma kund än att sälja flera tjänster till olika kunder.

Undersökningen bekräftar att merförsäljning förekommer i de två olika formerna; utökade tjänster i samband med leverans och utnyttjandet av goda relationer för att identifiera nya behov. Merförsäljning bör prioriteras då det är en effektiv försäljningsmetod som inte är lika kostsamt som att bearbeta nya kunder.

Enligt teorin förekommer säljstödsystem vanligtvis hos företag som jobbar med omfattande kundkontakter. Ett bra säljstödsystem skapar kontroll för ledningen och ett stöd för säljarna. Vidare beskriver inte teorin hur ett säljstödsystem ska se ut eller vad det ska innehålla. Det framgår dock i den empiriska undersökningen att ett säljstödsystem främst förekommer i form av utarbetade matriser som beskriver hur säljaren ska bearbeta kunden, i vilken ordning vissa aktiviteter ska utföras och vad säljaren ska kommunicera till kunden. I de konsultföretag där säljaren själv helt väljer arbetssätt utefter kundens situation och behov saknas säljstödsystem. I de aggressivare säljorganisationerna där många nya kunder bearbetas förekommer säljstödsystem i större utsträckning. Vi anser att ett väl utarbetat säljstödsystem skapar kontinuitet och effektiviserar försäljningsarbetet. Söker konsultföretaget tillväxt bör ett välstrukturerat säljstödsystem utformas.

Försäljningar skildrar alla moment i tillvägagångssättet att skapa nya affärsmöjligheter. Vi hade som avsikt att skapa en generell metod för konsultföretag att använda sig av vid försäljning. Då alla företag är unika och har olika mål, visioner och strategier är det praktiskt omöjligt att skapa en modell som går att applicera på alla konsultföretag. Däremot har vi möjlighet att skapa en modell som är tillämpbar för företag som har ambitionen att växa och skapa nya försäljningsmöjligheter.

## Slutsats

---

*Slutsatsen besvarar syftet med denna magisteruppsats. I följande kapitel genererar vi ett eget förslag på en best practice-process inom försäljning i konsultföretag. Förslaget bygger på den teoretiska referensramen, den insamlade empirin och våra tolkningar kring försäljning i konsultföretag.*

---

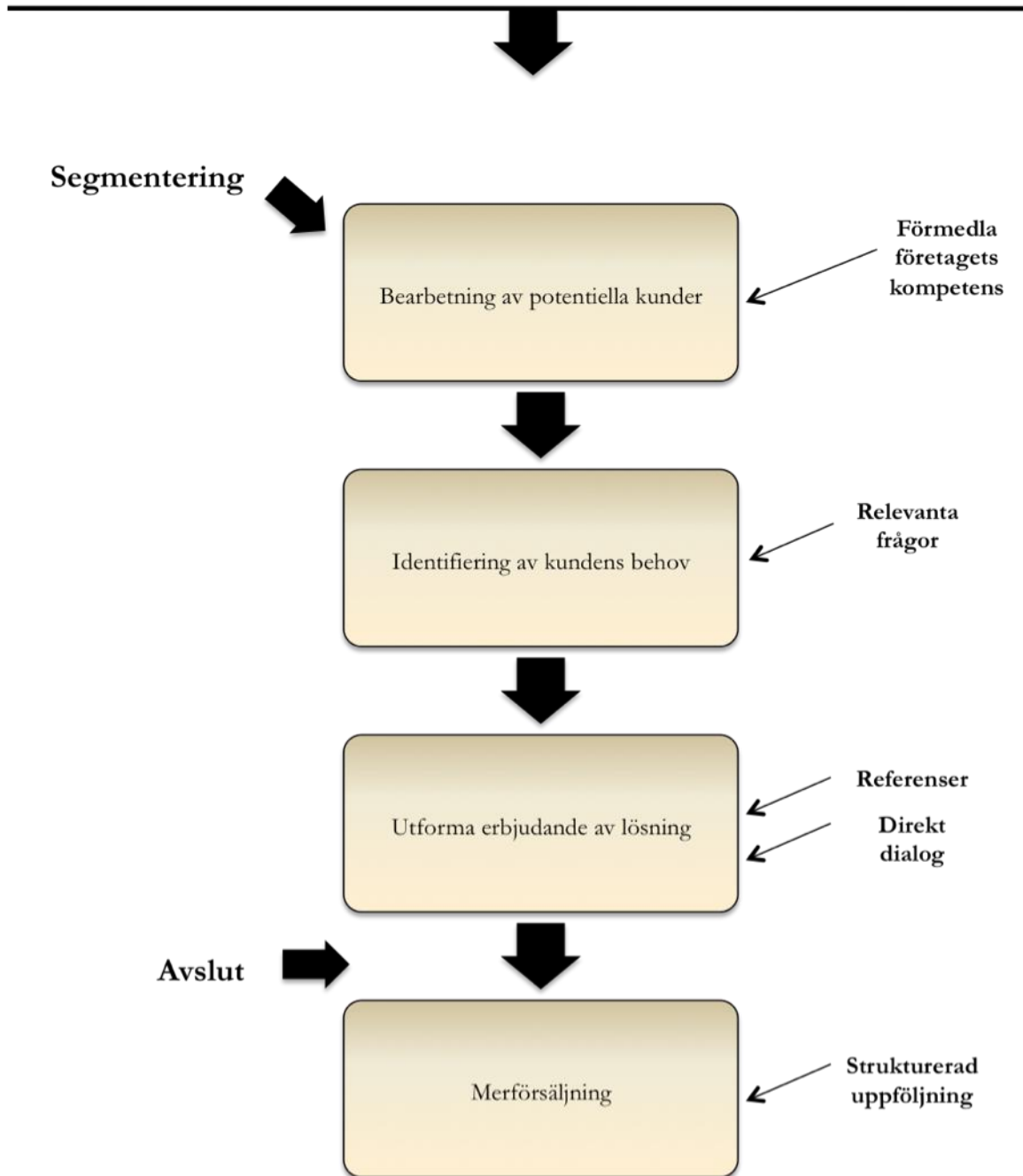
### 9.1 Best practice

Första steget i vår process innebär att segmentera marknaden. Det är viktigt att segmenteringen stämmer överens med företagets krav på potentiella kunder. Arbetet med segmenteringen ska dock inte utföras av en säljare utan av någon annan individ i organisationen eller utanför. Nästa steg innebär att en säljare med kunskap om företagets strategiska värderingar börjar bearbeta de potentiella kunderna. Vid första kontakt med kunden är det viktigt att säljaren förmedlar företagets kompetenser med målet att boka möte så tidigt som möjligt. Syftet med detta första möte är att identifiera kundens behov. Det är vid detta tillfälle mycket viktigt att ställa rätt frågor för att få fram de reella behoven. För att säljaren ska kunna ställa de rätta frågorna vid varje nytt tillfälle finns det fördelar med att ha standardiserade frågor som är anpassade efter företagets olika lösningar. Detta leder till att kontinuitet skapas i säljorganisationen vad gäller identifiering av behov.

Nästa del av processen behandlar erbjudande av lösning till kunden. Oavsett om det handlar om standardiserade eller unika erbjudanden är det viktigt att säljaren har god produktkunskap samt goda interna relationer inom företaget för att snabbt finna en passande lösning för kunden. Förmedlandet av ett erbjudande ska ske i direkt dialog med kunden så att eventuella missförstånd inte uppstår. Det är viktigt att dialogen förmedlar de fördelar och effekter som kunden får vid ett inköp och vilka konsekvenser som kan uppstå om köp ej genomförs. I dialogen är det också mycket viktigt att visa på referenser från tidigare uppdrag.

Med förhoppning att det i detta läge genomförs en försäljning är nästa steg den avslutande delen i processen och behandlar merförsäljning. Denna fas kan till viss del ses som ett resultat av hur kundens förväntningar har uppfyllts. Det är betydelsefullt att säljaren alltid följer upp och bibehåller god kontakt med kunden. För att kunna stå till förfogande för kunden och besvara dess eventuella frågor och önskemål bör det finnas en struktur kring arbetet med uppföljning. Nedan presenteras en modell över processen.

# Försäljningsprocess



## 9.2 Förslag på fortsatta studier

Under examensarbetets gång har vi uppmärksammat IT-branschens enorma omfång. Att försäljning är en betydande del i denna bransch är otvivelaktigt då konkurrensen är blivit allt mer påtaglig. I arbetet med denna magisteruppsats har vi observerat ett par intressanta riktningar på vidare forskning.

Det vi anser vara mest intressant är att undersöka hur konsultföretag går till väga för att anpassa försäljningsdivisionen med företagets övriga strategier och mål;

- *Utgår konsultföretag från en övergripande strategi när upprättandet för försäljningsstrategin realiserar?*

Prissättning som till viss del berör säljaren och dennes möjligheter till att sälja är en del försäljning av konsulttjänster. Intressant hade varit att undersöka hur konsultföretag arbetar med prissättning och vilka förhandlingsmöjligheter det finns för säljaren att utnyttja.

- *Hur prissätter IT-konsultbranschen och hur påverkar prissättningen säljarnas möjlighet till hög omsättning?*

# Källförteckning

## 10.1 Tryckta källor

Alvesson, M. och Sköldberg, K. (1994) Tolkning Och Reflektion: Vetenskapsfilosofi och Kvalitativ Metod, Studentlitteratur, Lund.

Axelsson, B. och Agndal, H. (2005) Professionell Marknadsföring, Studentlitteratur, Lund.

Barney, Jay B. (1995) "looking inside competitive advantage", The Academy of Management Executive, 9:4, 49-61

Bosworth, M-T. (1995) Solution Selling – Creating Buyers in difficult selling markets, McGraw – Hill, California.

Bryman, A. (2001) Samhällsvetenskapliga metoder, Liber AB, Malmö.

Dudley, G-W. and Dr Tanner, J-F Jr. (2005) The hard truth about Soft-Selling, Quality Books Inc, Oregon.

Hauser John R & Shugan Steven M. (2008) "Defensive Marketing Strategies", Marketing Science. 27:1, 88-110,142,144.

Jacobsen, D. (2002) Var, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen, Studentlitteratur, Lund.

Jobber, D. (2007) Principles and practice of Marketing, 5th edition, McGraw – Hill Education, Berkshire.

Kotler, P. och Keller, K-L. (2005) Marketing Management, 12th edition, Prentice-Hall, New Jersey.



Lindholm, S. (1999) Vägen till vetenskapsfilosofin – En introduktion, Academia adecta, Lund,

Olde, L. (2003) Säljprocessen - En handbok i hur man får en väl fungerande försäljning, Uppsala Publishing House AB, Uppsala.

Sköld, J. (2004) Försäljning i konsultföretag, Liber Ekonomi, Malmö.

Üstüner, T & Godes. (2006) ”Better sales networks”, Harvard Business Review, 84-7-8, 102-112.

Rackham, N. (2000) “The Other Revolution in Sales”, Sales and Marketing Management, 152:3, 34-36.

Schultz, M. et al. (2007) “What’s working in lead generation – How to spend your time, energy and money for the best Marketing ROI in B2B Professional services”, [www.Raintoday.com](http://www.Raintoday.com).

Stewart, T. (2006) ”The Top Line”, Harvard Business Review, 84-7-8, 10.

## **10.2 Elektroniska källor**

### **Connecta**

<http://www.connecta.se/Pages/Home.aspx> [2008-XX]

### **HIQ**

<http://www.hiq.se/> [2008-XX]

### **Know It**

<http://www.knowit.se/> [2008-XX]

### **Logica**

<http://www.logica.se/> [2008-XX]

### **MIT Libraries**

<http://libraries.mit.edu/archives/exhibits/adlittle/history.html> [2009-01-05]

### **Nationalencyklopedin**

<http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/artikel/178822> [2009-01-22]

### **Nutek**

<http://www.nutek.se/sb/d/811/a/5024/> [2009-01-31]

## **Sigma**

<http://www.sigma.se/sv/> [2008-XX]

## **Zipper**

<http://www.zipper.se/> [2008-XX]

## **Tieto**

<http://www.tieto.se/> [2008-XX]

## **Wikipedia**

[http://sv.wikipedia.org/wiki/Process\\_\(organisation\)](http://sv.wikipedia.org/wiki/Process_(organisation)) [2009-01-21]

<http://sv.wikipedia.org/wiki/Nki> [2009-01-07]

## **10.3 Muntliga källor**

### **Connecta**

Pia Smideberg, 2008-12-12

### **HIQ**

Jenny Nyström, 2008-12-09

### **Know It**

Mats Klippberg, 2008-12-11

### **Logica**

Ulf Persson, 2008-12-10

### **Sigma**

Bert-Ola Bångman, 2008-12-10

### **Zipper**

Johan Wilhelmsson, 2008-12-11

### **Tieto**

Patrik Egervall, 2008-12-15

## Bilaga I – Intervjuformulär försäljningsprocesser i konsultföretag

Följande ”kritiska moment” har identifierats inom försäljningsprocesser i konsultföretag, hur hanterar ni dessa?

- Identifiering av kunder, positionering, segmentering och differentiering?
- Skapande av era erbjudanden? (Fokus mot allmänna behov eller kundens behov?)
- Hur ser er kontakt ut med den enskilda kunden? (Hur hanterar ni samspel mellan företag/säljare och kunden? Är säljaren närvarande under konsumtion av tjänsten?)
- Hur identifierar ni kundens behov? (Har ni någon befintlig strukturerad beslutsprocess?)
- Hur kommunicerar ni erbjudandet? (Presentations strategi m.m.)
- Hur kontrollerar ni att tjänsten motsvarar kundens förväntningar (upplevda kvalitén)?
- Hur arbetar ni med merförsäljning? (Söker säljarna/konsulterna aktivt möjligheter för merförsäljning?)
- Hur arbetar ni med motivation av säljarna?(incitament, personligutveckling m.m.)

Finns det några övriga upplevda problem/kritiska moment som är identifierade och hur hanterar ni då dessa?

Är säljaren med i processen även under leverans av tjänsten?

Hur väljer ni att fokusera på era kunder – potentiella intäkter? Långsiktigt/kortsiktigt?

Jobbar ni aktivt i linje med era kunders skiftande upplevda oro? Om ja, hur?

### Säljprocesser i Lågkonjunktur

Hur påverkas ni av den pågående finanskrisen (siffror, statistik, ord)?

Påverkas säljprocessen i lågkonjunktur? (hur påverkas de kritiska momenten, vilka åtgärder har vidtagits?)

Förändras fokus på kunderna i lågkonjunktur (Långsiktigt/kortsiktigt?)

Under lågkonjunktur, då beläggningen är lägre än vanligt, skickar ni säljpersonalen på utbildning?

### Leads, Nykundsbearbetning

Vid nykundsbearbetning och det första telefonsamtalet, utskicket eller mötet, vad prioriteras? Erbjudandets kvalitet eller mängden av erbjudanden?

Har ni ett utarbetat arbetssätt kring nykundsbearbetning? Om ja, beskriv det.

Följande verktyg har identifierats för att organisera och aktivt arbeta med nykundsbearbetning. På en skala från 1-5 (där 5 är mycket och 1 är lågt), i vilken omfattning arbetar ni med dessa verktyg?

- Bokningsrace

Arbetar ni med bokning i team? Diskuterar säljarna sina bokningssamtal för att dela med sig av alla sina erfarenheter?

- Fasta mål

Arbetar ni med fasta och kortsiktiga mål för att skapa aktiviteter och upprätthålla en god aktivitetsnivå? Har säljaren frihet under ansvar?

- Utskick

Skickar ni utskick kontinuerligt till potentiella kunder, eventuellt underlag till det första säljsamtalet?

- Kundvårdsaktivitet

Bjuder ni in potentiella kunder till seminarier, presentationer och andra sociala aktiviteter för att skapa kontakt och påbörja en affärsrelation?

- Arbetsmarknadsbevakning

Undersöker ni vilken typ av tjänster/anställningar som de potentiella kunderna utlyser?

- Mediabevakning

Bevakar ni relevant media för att finna potentiella kunder?