



LUND INSTITUTE
OF TECHNOLOGY
Lund University

Nya affärsmöjligheter genom bättre marknads kontroll

en studie av prospekteringsprocessen på
Företaget AB

*(Detta är en ”mörkad version” på företagets begäran.
Ett kapitel och vissa delkapitel har strukits och justeringar som syftar till
att anonymisera texten förekommer löpande i hela texten)*

Examensarbete vid avdelningen för produktionsekonomi inom institutionen för
produktionsekonomi och logistik, Lunds Tekniska Högskola

Författare:
Handledare:

Författare
Carl-Johan Asplund, Lunds Tekniska Högskola
XX, Företaget AB

Förord

Under ett möte för säljavdelningen på Företaget AB hösten år 2004 bestämdes att man skulle bli bättre på att prospektera sina marknader. Företaget tog kontakt med mig eftersom jag under 2002 arbetade som konsult åt Företaget och eftersom profilen på min utbildning passade för uppdraget. Under arbetets gång har syftet och målen med arbetet ständigt reviderats även om huvudmålet från första dagen har varit att förändra de tidiga delarna av säljprocessen för att skapa förutsättningar för fler affärer i framtiden.

Jag vill tacka en mängd personer som på olika sätt har hjälpt mig:

Först av allt XX på Företaget som vågade anställa mig som examensarbetare och senare som säljare. XX har varit mitt stora stöd under examensarbetets gång. På Företaget vill jag dessutom tacka YY som vågade rekommendera en släkting, ZZ som vet allt som ingen annan vet och givetvis alla andra som på något sätt har hjälpt mig under den här tiden. På Lunds Tekniska Högskola vill jag tacka Carl-Johan Asplund för tron på exjobbet som idé och för att ha handlett mig på distans, Eva Nilsson som under studietiden lät mig jobba så ofta jag ville som så kallad studentambassadör och Christina Grossmann och Klas Ernard Borges som hjälpte mig med att göra mitt utbytesår i Chile möjligt. På Lunds Tekniska Högskola vill jag självklart också tacka alla vänner, ni vet vilka ni är!

Till sist vill jag ge alla andra vänner och familjemedlemmar som stått ut med att höra min ständiga klagan under de senaste åren en stor kram. Nu är jag färdig med det här. Nu kan jag äntligen jobba med allt det där jag alltid drömt om; som regissör, skådespelare, författare, journalist eller kanske till och med ingenjör.

Jag vill också passa på att tipsa alla framtida examensarbetare och beställare av examensarbeten att det är kritiskt att göra en bra förberedelse inför arbetet. Studenten behöver känna sig välkommen i organisationen och studenten behöver tydliga mål och bra vägledning för att prestera så bra som möjligt.

Solna 2005-11-13

Författaren

”Det är bättre att vinna utan kamp”

Sun Tzu

Sammanfattning

Mjukvaruföretaget Företaget AB har en stark produktportfölj och har under de senaste åren vunnit stora marknadsandelar i Sverige vilket bådar gott också för den framtida försäljningen då referenskunder är ett mycket viktigt säljargument för Produkt. En annan viktig styrka hos Företaget är storleken som ofta är ett viktigt argument för kundens val av leverantör.

På Företagets säljavdelning är man duktig på att vinna de upphandlingar man deltar i och under de senare åren har man haft en mycket hög andel vunna upphandlingar med tanke på hur många konkurrenter som vanligtvis deltar i en upphandling.

Det problem på Företagets säljavdelning som den här uppsatsen belyser är att det saknas rutiner och personalansvar för den långsiktiga marknadsbearbetningen, den så kallade prospekteringen. Ett problem som bekräftas av studiens resultat. Att inte prospektera i tillräcklig omfattning leder obestriddigt till färre kunder. Hur mycket man har förlorat på att inte arbeta proaktivt mot marknaden i större utsträckning är svårt att avgöra men det är tämligen lätt genom enkel matematik visa att en ökad kontinuerlig satsning mot icke-kunder i tidigt skede smakar mer än det kostar. De enkätundersökningar och telefonaktiviteter som genomförts som ett led i denna studie visar också att företagen är öppna för att låta sig påverkas av IT-leverantörer som agerar proaktivt mot marknaden. Det största enskilda problemet med prospektering på Företaget idag är att det inte finns en gemensam förståelse för begreppet och därför är det svårt att veta vilket ansvar man har för att prospektera.

Att framgångsrikt förändra prospekteringsprocessen kommer att kräva tydliga och gemensamma mål som kommuniceras ut från ledningen och följs upp av de respektive affärsområdescheferna. Ett ändrat fokus från reaktivt till mer proaktivt säljarbete kommer i första hand inte att skapa omedelbara resultat i försäljningsstatistiken men på längre sikt kommer det att ge Företaget större styrka på och kunskap om den svenska marknaden. Men, som denna studie visar, finns all anledning att tro att proaktivt säljarbete också i viss utsträckning kan skapa omedelbara resultat i säljstatistiken.

Väljer Företaget att implementera de principer som föreslås i kapitel 5 så kommer man att kunna utnyttja nyvunnen kunskap om icke-kunder för att vinna fler kunder, vilket är kritiskt för att Företaget ska kunna leva upp till sin vision om organisk tillväxt och att vara den ledande leverantören av Produkt till personintensiva organisationer i förändring.

Summary

The software company Företaget AB sells a strong portfolio of products and has during the last years won important market shares in Sweden, which is comforting also for the future as references are an important argument for sales of the product.

After years of organic and non-organic growth the company has grown into becoming one of the big players in the market, even that an important sales argument. At the Företaget sales department they are good at winning the sales cases that they participate in. During the last years they have experienced a high hit-rate considering the amount of competitors participating.

The problem with the Företaget sales that this thesis aims to investigate is the lacking of routines and responsibilities for long term marketing and sales, a problem that may lead to fewer new costumers. How much Företaget has lost in not working proactively towards the market is impossible to say, but it is fairly easy to show, through simple maths, that more recourses for proactive sales is highly benefiting. Polls, interviews and telephone activities conducted in this study show that clients are willing to be approached by suppliers in a proactive manner. To successfully change the prospecting-process will demand clear goals communicated from the management and followed up by the leaders in the sales and marketing department.

To change focus from reactive to proactive sales will not primarily generate immediate results in the sales statistics, but in the long run it will give Företaget greater strength in and knowledge of the Swedish market. But, as this study has shown, there are also reasons to believe that proactive sales work also may create instant results.

Through use of the gathered knowledge and created relations with non-costumers, Företaget will be able to win more clients which is critical if they are to live up to their vision of being the leading supplier of the product to people centric organizations facing constant change.

Innehållsförteckning

	Förord.....	- 1 -
	Sammanfattning.....	- 3 -
	Summary.....	- 4 -
	Innehållsförteckning.....	- 5 -
	Referenser	- 6 -
	Bilagor	- 6 -
1	INLEDNING	- 7 -
	1.1 Introduktion	- 7 -
	1.2 Bakgrund	- 9 -
	1.3 Problemformulering	- 10 -
	1.4 Målsättningar	- 12 -
	1.5 Syfte	- 12 -
	1.6 Avgränsningar	- 13 -
	1.7 Målgrupp	- 13 -
2	METOD OCH TEORI	- 14 -
	2.1 Examensarbetets metodsynsätt.....	- 15 -
	2.2 Examensarbetets datainsamling	- 17 -
	2.3 Examensarbetets genomförande.....	- 19 -
	2.4 Kritik	- 22 -
	2.5 Uppsats och teori.....	- 23 -
	2.6 Examensarbetets kunskapande.....	- 24 -
	2.7 Teoretisk referensram	- 26 -
	2.7.1 Business to business	- 26 -
	2.7.2 Säljorganisationen	- 27 -
	2.7.3 Inköp.....	- 28 -
	2.7.4 Prospektering	- 30 -
3	FÖRETAGETS SÄLJ OCH MARKNADSFÖRING	- 32 -
	3.1 Avdelningen för marknad och sälj	- 32 -
	3.2 Företagets 4 affärsområden	- 34 -
	3.2.1 En jämförelse mellan affärsområden	- 34 -
	3.3 Företagets säljprocess	- 36 -
	3.4 Företagets prospekteringsprocess.....	- 38 -
	3.4.1 Inledning.....	- 38 -
	3.4.2 Strategier för prospektering	- 39 -
	3.4.3 Verktyg för prospektering	- 40 -
	3.5 Företagets partners	- 41 -
	3.6 Företagets säljstödssystem.....	- 43 -
4	ANALYSER	- 44 -
	4.1 Sammanfattande analys.....	- 44 -

	4.2	Cost/benefit analys av prospektering	- 44 -
	4.3	Analys av Företagets säljprocess	- 47 -
	4.4	Analys av Företagets prospektering	- 48 -
	4.5	Analys av Cold-calling	- 49 -
	4.6	Analys av Företagets säljorganisation.....	- 51 -
	4.7	Analys av Företagets målsättning för prospektering. -	52 -
	4.8	Analys av enkät till ekonomichefer.....	- 53 -
	4.8.1	Sammanfattning av enkät till ekonomichefer Fel! Bokmärket är inte definierat.	
	4.9	Enkät till sälj och marknadsavdelningen.....	- 55 -
	4.9.1	Enkäten.....	- 55 -
	4.9.2	Urval av enkätsvar.....	- 56 -
	4.9.3	Analys av enkätsvar.....	- 59 -
	4.10	Enkät till affärsområdescheferna	- 60 -
5		ÅTGÄRDSFÖRSLAG	- 61 -
	5.1	Sammanfattning av åtgärdsförslag.....	- 61 -
	5.2	Förslag till målsättningar	- 62 -
	5.3	Personalen och incitament.....	- 64 -
	5.4	Rapporter och statistik	- 64 -
	5.5	Dokumentation	- 66 -
	5.6	Arbetsrutiner	- 67 -
6		SLUTSATSER	- 68 -
	6.1	Företagets prospektering.....	- 68 -
	6.2	Generellt om prospektering	- 68 -
7		REFLEKTION	- 70 -

Referenser

Bilagor

1 Inledning

Detta kapitel ger introduktion och bakgrund till examensarbetet och det problem som analyseras. I kapitlet presenteras uppdraget och dess syften. Vidare definieras avgränsningar och vilken målgrupp examensarbetet riktar sig till.

1.1 Introduktion

Denna introduktion syftar till att skapa en ökad förståelse för den här studien. Den vänder sig framförallt till de läsare som inte har eller har mycket liten erfarenhet av sälj och marknadsföringsfrågor.

Försäljning kan intuitivt förstås som ett sammanfattande ord för alla de transaktioner som innebär att en tjänst eller en produkt byter ägare. Men försäljning kan se ut på många olika sätt beroende på vad som säljs, vem eller vilka som säljer och vem eller vilka som köper. När den enskilde individen köper en hamburgare är det en snabb affär som med största sannolikhet inte har varit planerad under mer än maximalt några timmar före inköpet. Vilken hamburgare som väljs kan bero på vilka hamburgare som finns närmst till hands när hungern uppkommer eller vilken sorts hamburgare som individen föredrar. Även om transaktionen i sig är simpel så finns det en mycket komplex bakgrund till transaktionen. En hel bransch har arbetat i många år med att få den hungrige individen att känna sug efter en hamburgare och de enskilda företagen spenderar många miljoner på att få den hungrige individen att välja just deras hamburgare. Transaktionen i sig är enkel men den indirekta orsaken till transaktionens uppkomst är dyrköpt. Sådan försäljning är enkel att förstå eftersom vi alla deltar i sådana marknader när vi handlar mat, kläder, skivor och så vidare. Den sortens försäljning som den här studien behandlar fungerar annorlunda. B2B (business to business = företag till företag) försäljning är ett samlande namn för den försäljning som sker mellan företag, men även den kan se ut på många olika sätt. Företaget arbetar med en sorts försäljning som internt kallas för lösningsförsäljning.

Signifikativt för Företagets försäljning är att den sker mycket koncentrerat, under en tidsbestämd period, till skillnad från hamburgerförsäljning som genom aktiv marknadsföring och ständiga kampanjer sker hela tiden (inte transaktionen i sig men den marknadsföring som åstadkommer transaktionen). Företagets lösningsförsäljning skiljer sig också genom priset, då Företagets varor och tjänster ofta innebär en avsevärd investering för kunderna. Dessutom innebär försäljningen, under den koncentrerade tidsbestämda perioden, nästan alltid en tävling med konkurrerande företag som alla offererar sina lösningsförslag. En tävling som kunden regisserar med syftet att finna den bästa produkten till ett bra pris. Om samma "tävling" genomfördes när den hungrige individen köper hamburgare skulle den se ut ungefär som i nedanstående exempel. Ett exempel som mycket

simplifierat visar på skillnaden mellan konsumentförsäljning och den marknadsföring/försäljning som Företaget arbetar med:

- 1) Individen meddelar utvalda företag (vilka den väljer beror av marknadsföring, kompisars tips, vilka hamburgare den redan känner till och så vidare) i god tid att den ska köpa en hamburgare, om såg 6 månader.
- 2) Intresserade hamburgerföretag (av företag som blivit inbjudna men även andra företag har chansen om de av annat skäl känner till individens intresse) skickar intresse till individen om att få delta i tävlingen. Det krävs bra motiv till varför man ska få delta.
- 3) Individen bjuder in de företag som verkar mest intressanta.
- 4) Företagen besöker individen och visar upp sitt kök, sina råvaror, sin personal och namn på andra individer som köper hamburgare av företaget (det vill säga referenskunder).
- 5) Individen väljer ut två-tre av företagen och provsmakar deras hamburgare en eller flera gånger.
- 6) 6 månader efter att individen meddelat intresse, efter noggrant övervägande och utdragna förhandlingar, skriver den avtal med en av hamburgerleverantörerna.

Där de impulsiva hamburgerinköpen sker relativt slumpmässigt sker inköpen av den sortens Produkter som Företaget erbjuder mycket noggrant, in i varenda liten detalj. Antalet möjliga kunder till Företaget begränsas till de företag/organisationer som är av tillräcklig storlek och relevant branschtillhörighet och därför har behov som Företagets produkter kan tillfredsställa till en kostnad som kunden kan betala. Varje sådant företag köper bara Produkt, som är ett samlande namn för Företagets produkter, med vanligtvis 5 till 10 års mellanrum.

Företagets säljutmaning är givetvis att vinna så många kunder som möjligt när de väljer att köpa en ny Produkt likt den som Företaget säljer. Varje försäljning, eller försök till försäljning, ser olika ut men har mycket gemensamt. Samma konkurrenter återkommer (10-20 stycken), man ställs inför liknande problem och man tvingas till att genomföra samma demonstrationer av produkten (till skillnad från Mc'donalds som visar den en gång för en filmkamera och sen distribuerar visningen till hela svenska folket via televisionen).

En försäljning, eller ett försök till en försäljning, kostar mycket pengar i form av tid och resurser, från några tiotusen kronor till flera hundra tusen kronor.

Den här studien handlar om hur Företaget prospekterar företagen inom de utvalda branscherna och med rätt storlek, det vill säga företag som troligtvis har behov av Företagets produkter.

Prospektering, i den mening som begreppet förekommer i den här studien, handlar om att inte missa någon försäljning (det vill säga att alltid bli inbjuden till att delta), om möjlighet till att påverka kunden till att inleda ett inköp eller en upphandling som det också ofta kallas. Därtill syftar prospektering också till att påverka

kundens krav på funktionalitet i Produkten. Påverkan som syftar till att skaffa sig fördelar gentemot sina konkurrenter, genom att exempelvis få upp kundens ögon för en viss funktionalitet som Företaget vet att man som enda leverantör på marknaden kan erbjuda.

Utmaningen i den här studien ligger i att hitta sätt för Företaget att skapa fler affärer genom att låta prospektering ta en större plats i Företagets säljprocess.

Prospektering handlar om att vara först på plats hos kunden, och att utnyttja det försprånget på bästa möjliga sätt.

1.2 Bakgrund

IT-leverantörer har alltid levt med ständiga förändringar. Branschens strukturella utseende, kundernas investeringsvilja och teknologiska skiften är några av de parametrar som kontinuerligt förändrats och som gjort att många IT-bolag försvunnit eller köpts upp. Företaget AB har växt från en till nästan 300 anställda på 10 år och är nu en av de stora spelarna på marknaden för Produkt för mellanstora och stora organisationer i Sverige.

Marknaden för Produkt spås bli mindre och mindre föränderlig. Antalet leverantörer blir färre¹ på det globala planet, de teknologiska skiftena möjligen inte lika avgörande som förut² och kundens IT-kunskap högre än för några år sedan vilket kan borga för längre relationer mellan kund och leverantör.

IT-leverantörer står inför en framtid av få stora kunder som av allt att döma kommer att stå fast med sin leverantör en längre tid.

Företaget har som vision att vara marknadsledande inom utvalda marknadssegment och det ställer stora krav på sälj och marknadsavdelningens arbete med nyförsäljning och underhåll av befintliga kundrelationer. I hård konkurrens med övriga leverantörer på den svenska marknaden måste Företaget, Företagets produkter och Företagets visioner om framtiden presenteras på ett sätt som gör att Företaget väljs ut som samarbetspartner för delar av kundernas IT-lösningar.

Med en stor bas av nöjda kunder³ och produkter som uppskattas av marknaden ser Företaget ljust på framtiden och spår en kraftig tillväxt de kommande åren.

¹ Dagens industri...

² Kund. Intervjuad den 27 maj 2005.

³ Enligt Företagets NKI (nöjd-kund-index) från 2005. Företagets NKI-enkät är sekretessbelagd och kan inte publiceras.

1.3 Problemformulering

Företaget utvecklar och säljer Produkt för personintensiva organisationer i många länder runt om i världen. Svenska Företaget AB har upplevt framgång och tillväxt på den svenska marknaden ändå sedan den första installationen av Produkten i Sverig. Genom både uppköp och organisk tillväxt har Företaget AB vunnit större marknadsandelar och är idag en av de viktigaste spelarna. År 2004 vann Företaget en stor andel av de upphandlingar som man deltog i med tanke på hur många leverantörer som deltar i kundens upphandling⁴. Framgångarna de senaste åren visar på styrkan i Företagets produkter, Företagets sätt att kommunicera nyttan med produkterna och Företaget som leverantör. Men samtidigt som man vinner många nya kunder menar säljavdelningen på Företaget att man förlorar många upphandlingar på grund av att man inte ens deltar i kundens urvalsprocess. Många av Företagets konkurrenter marknadsför sig mer, är noterade och/eller har en längre historia av deltagande i vissa av Företagets prioriterade marknader och därför ett starkare varumärke i vissa delar av den svenska marknaden. Ett varumärke som inte är ett självklart val är EN anledning till att Företaget ibland inte får chansen att delta i kundens inköpsprocess, trots att Företaget har en bra lösning. Att inte vara marknadsledande eller det självklara valet i vissa branscher skapar ett ännu större behov av en väl fungerande säljorganisation som arbetar med en kvalitativ säljprocess. En svaghet i Företagets säljarbete som höjer risken för affärer där man helt uteblir tros vara Företagets prospekteringsprocess, vilket är syftet till att Företaget har tagit initiativ till denna studie och vilket kommer bekräftas längre fram i detta dokument.

Verktyg, personalansvar och uppföljning kring prospektering på Företaget är dåligt definierade⁵ och följer ingen kontinuerlig plan med tydliga mål. En otydlig prospektering leder till bristfällig information om och relation till intressanta icke-kunder, så kallade suspekts, beträffande framförallt kundens nuvarande Produkt och vilka planer kunden har för framtiden. En väl fungerande prospekteringsprocess syftar inte bara till att inte missa upphandlingar utan också till att öka sina möjligheter att i god tid påverka kundens upphandling och/eller tidigarelägga kundens upphandling.

Att få möjlighet att agera före konkurrenter, skapa behov hos kunder och minimera risken av att missa upphandlingar är av stort intresse för Företaget som står inför en framtid av planerad expansion och tillväxt.

Nedan följer fem frågeställningar beträffande de problem på Företaget som har föranlett den här studien. Syftet med frågorna är inte att de ska besvaras en och en i detta dokument, utan att läsaren redan här på ett lätt sätt ska kunna förstå vilken sorts frågeställningar som Företaget står inför idag. Frågeställningar som den här

⁴ DD, AO-ansvarig på Företaget. Intervju den 20 maj 2005.

⁵ Alla affärsområdeschefer på Företaget är i en enkät från i april mer eller mindre eniga om påståendet.

studien delvis försöker att besvara, men framförallt att skapa underlag för diskussion och beslut kring. Frågeställningarna står utan inbördes ordning, är inte heltäckande utan syftar endast till att låta läsaren ta del av den problematisering som författaren och examensarbetets handledare på Företaget, XX, diskuterade under den inledande delen av exjobbet.

Hur ska Företaget skapa marknadskontroll och på ett tidigt stadium influera kunden i dess inköpsprocess på ett kostnadseffektivt sätt?

Frågan är relevant för studien, ty om nya aktiviteter föreslås måste man försäkra sig om att de smakar mer än de kostar.

Hur ska Företaget AB peka ut och prioritera de mest värdeskapande aktiviteterna för sin säljpersonal?

Frågan är relevant för studien, ty man kommer på Företaget att behöva ta ställning till vilka säljaktiviteter som är mest värdeskapande och därmed högprioriterade.

Hur ska Företaget AB förändra sina interna processer för att flytta tillbaks säljprocessen till ett tidigare skede av kundens inköpsprocess?

Frågan är relevant för studien, ty ett av dagens problem med Företagets säljstrategi är att man inte har tillräckligt stort fokus på att bearbeta kunden redan i den initiala fasen av inköpsprocessen, eller före inköpsprocessen.

Hur ska Företaget AB kommunicera sig som leverantör på ett sätt som gör att man kan tidigarelägga kundens upphandling genom att skapa efterfrågan hos kund?

Frågan är relevant för studien, ty när det handlar om den tidiga delen av försäljning är det inte säkert att man ska använda sig av samma argument som i de senare faserna. Vid proaktiv försäljning skapar man efterfrågan, vid reaktiv försäljning svarar man på behov.

Hur ska Företaget förbättra sin marknadskontroll och sin marknadskunskap genom att agera proaktivt mot marknaden?

Frågan är relevant för studien, ty det är kritiskt för Företaget på vilket sätt man väljer att samla in, lagra och hantera information från marknaden på rätt sätt.

1.4 Målsättningar

Primär målsättning:

- Att presentera en nulägesanalys med fokus på brister i dagens prospekteringsprocess på Företaget AB.

Sekundära målsättningar:

- Att med utgångspunkt ur primär målsättning föreslå förbättringar i prospekteringsprocessen rörande:
 - målsättning
 - organisation
 - personalansvar
 - informationshantering
- Att presentera en plan för hur förändringarna bör kommuniceras till berörda parter och implementeras i säljorganisationen.

1.5 Syfte

Författarens syfte med examensarbetet är sätta sig in i och skapa en förståelse för Företagets säljprocess för att kunna föreslå förändringar i den tidiga delen av säljprocessen, prospekteringen, och för att kunna tillgodogöra sig praktiska kunskaper som ska underlätta för framtida karriär inom marknadsföring och försäljning .

Syftet med detta examensarbete från Företaget sida är att kunna identifiera möjligheter till ett ännu effektivare sälj- och marknadsföringsarbete genom en förbättring av den så kallade prospekteringsprocessen.

1.6 Avgränsningar

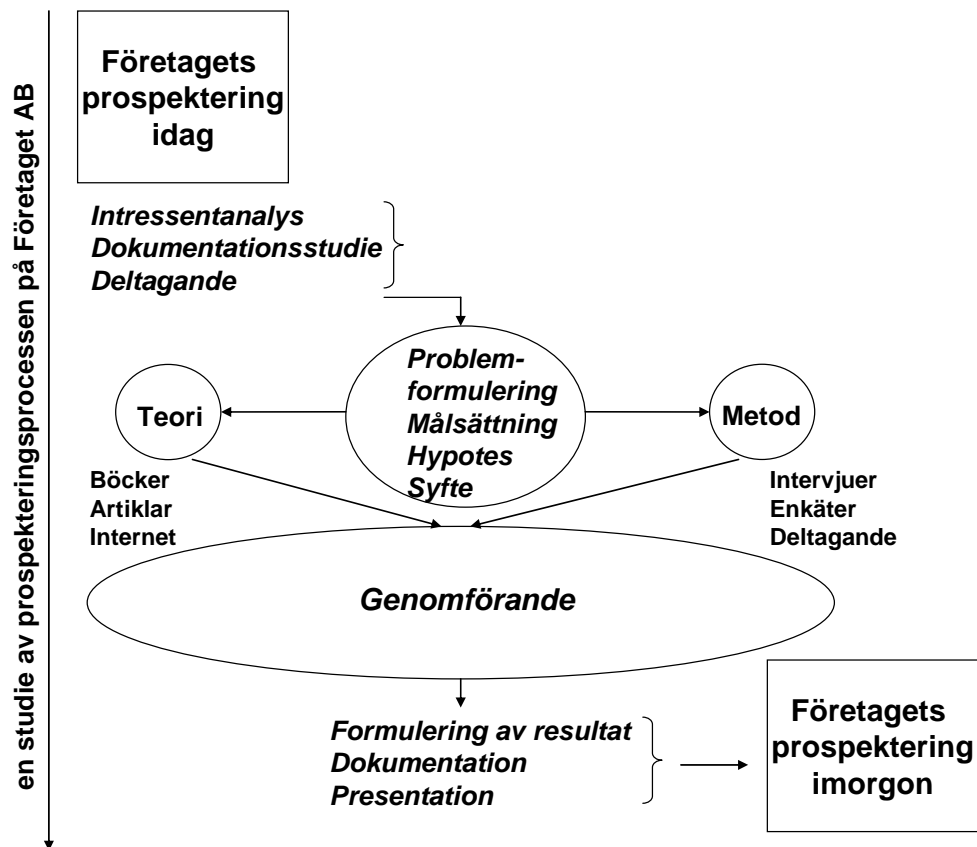
- Studien har inte för avsikt att behandla utformning av och innehållet i Företagets produkter för att påverka försäljning.
- Studien har inte för avsikt att utreda specifika tendenser på marknaden som avgör vilka förväntningar Företaget kan ha på försäljning.
- Studien har överhuvudtaget inga kvantitativa målsättningar beträffande ökad nyförsäljning.
- Studien har inte för avsikt att behandla på vilket sätt ny personal skulle kunna stödja Företaget i dess långsiktiga marknadsföring, utan har sin utgångspunkt i befintlig personal endast.
- Studien har inte som mål att föreslå en färdig handlingsplan för hur man ska gå tillväga med den långsiktiga marknadsbearbetningen utan ska endast utgöra diskussionsunderlag för berörd personal.
- Studien behandlar inte överhuvudtaget försäljning eller aktiviteter mot redan befintliga kunder.

1.7 Målgrupp

Den här uppsatsen vänder sig till främst till ledningen på Företaget och studenter och anställda på Lunds Tekniska Högskola och andra svenska högskolor där det undervisas i marknadsföring, försäljning och företagsstrategiska frågor. Författarens förhoppning är att också andra företag och privatpersoner som inte har en direkt koppling till Företaget, Produkt eller den akademiska världen finner uppsatsen tänkvärd och lärorik.

2 Metod och Teori

Detta kapitel definierar och beskriver studiens teoretiska förutsättningar och på vilket sätt relevant information kommer att samlas in och användas i studien. Nedanstående figur beskriver på ett övergripande sätt hur teori och metod används för att bära denna studie framåt.



Figur 2.1 Hur teori och metod används i studien

2.1 Examensarbetets metodsynsätt

Inom vetenskapen finns olika sätt att förhålla sig till verkligheten (verklighetsparadigm) och olika sätt att förhållas sig till undersökning och beskrivning av verkligheten (metodsynsätt)⁶.

Beroende på vilket undersökningsområde en studie ämnar undersöka passar olika metodsynsätt olika bra, även om det inte finns någon absolut sanning för vilket metodsynsätt som fungerar bäst i olika sammanhang⁷.

Arbnor och Bjerke definierar tre olika grundläggande metodsynsätt⁸: Analytiskt synsätt, systemsynsätt och aktörssynsätt.

Det analytiska synsättet förutsätter befintlig teori och ett antal på förhand givna tekniker som möjliggör verifiering eller falsifiering av uppställda hypoteser. Resultaten av analytiska undersökningar är kausala samband (orsak-verkan), logiska modeller och representativa fall⁹. Resultatet ämnar vara generellt.

Systemsynsättet skiljer sig främst från det analytiska synsättet genom antagandet att verklighetens helhet inte är summan av dess delar¹⁰.

Aktörssynsättet är mer filosofiskt i sin konstitution och används i undersökningar där det mänskliga medvetandet, verklighetens sociala konstruktion och riktlinjer för tolkning är stolpar¹¹.

För den här uppsatsen passar det bäst att förhålla sig till verkligheten som två av de sex verklighetsparadigm som Arbnor och Bjerke definierar; nämligen 1, verkligheten som konkret och lagbunden av oss oberoende struktur och 2, verkligheten som konkret och determinerande process¹². Med ett sådant förhållningssätt till verkligheten passar det analytiska synsättet bäst in som grund för den metodologi undersökningen ämnar använda.

Dock är de resultat som uppsatsen - beroende på områdets subjektiva komplexitet och analysområdets stora omfattning i förhållande till de resurser som undersökningen har till förfogande - presenterar inte lika absoluta och mätbara som resultat inom andra analytiska vetenskaper såsom exempelvis matematik och mekanik. Uppsatsen resultat bör, det analytiska synsättet till trots, därför behandlas som riktlinjer och generella uppskattningar snarare än absoluta sanningar.

⁶ Ingeman Arbnor och Björn Bjerke. (1994) Företagsekonomisk metodlära. Studentlitteratur Lund. Andra upplagan. sid 21.

⁷ Ibid. Sid 22.

⁸ Ibid. Sid 65.

⁹ Ingeman Arbnor och Björn Bjerke. (1994) Företagsekonomisk metodlära. Studentlitteratur Lund. Andra upplagan. Sid 72.

¹⁰ Ibid. Sid 72.

¹¹ Ibid. Sid 74.

¹² Ibid Sid 42-64.

Analytiskt synsätt

Det analytiska synsättet strävar efter att förklara en objektiv verklighet så långt det är möjligt. Förklaringar av denna verklighet sker i form av kausala samband¹³ ($1 + 1 + 1 = 3$, och inget annat).

Många analytiska undersökningar inleds med en hypotes, även kallat ett påstående, som undersökningen har för avsikt att styrka eller förkasta. För att en hypotes ska uttrycka kausala samband måste den uppfylla följande tre krav¹⁴:

En tydlig samvariation ska förekomma mellan två eller flera variabler (X, Y, Z med flera). I det här fallet Företagets sälj och marknadsavdelnings prospekteringsprocess, X, och Företaget ökade nyförsäljning, Y.

För det analytiska synsättets tillvägagångssätt definierar Arbnor och Bjerke en schematisk beskrivning av den cykel som ligger till grund för en analytisk undersökning där teori och empiri analyseras med induktion och/eller deduktion. Induktion är att efter studier av verkligheten definiera en teori av densamma. Deduktion är att efter studier av teorier dra slutsatser om hur verkligheten måste se ut¹⁵.

Företagets prospekteringsprocess är ett relativt smalt undersökningsområde som beror av så många företags och marknadsspecifika parametrar att deduktion förefaller omöjligt i stora delar av studien. Ingen har förut definierat teori kring optimeringen av Företagets prospekteringsprocess. Därför kommer induktion att användas som metod för att skapa en teori rörande hur Företaget bör arbeta med prospektering.

För de delar av uppsatsen som rör organisationsförändring, målstyrt ledarskap och andra mer generella organisationsfrågor är deduktion däremot ett passande sätt att dra nytta av befintlig teori för att beskriva på vilka sätt man bör arbeta för att komma tillrätta med Företagets brister.

¹³ Ibid. Sid 78.

¹⁴ Ibid. Sid 106.

¹⁵ Ibid. Sid 107-108.

2.2 Examensarbetets datainsamling

Två huvudgrupper med olika undergrupper definieras för datainsamling vid analytisk undersökning¹⁶:

- Utnyttja redan insamlat material (sekundärinformation)
- Samla in nya data (primärinformation)

Undergrupperna för insamlande av ny data är:

- Direkt observation
- Intervju (innefattar enkäter)
- Experiment

I den här uppsatsen används alla ovanstående metodiker för ”kunskapande”. Uppsatsens författare har själv deltagit i Företagets prospekteringsprocess som anställd sedan mars år 2005. Detta sätt att direkt observera och delta i arbetet har varvats med studier av diverse material som författaren har fått till sitt förfogande. Ostrukturerade intervjuer har genomförts med ett 15-tal anställda på Företaget, med 3 ekonomichefer på företag som inte är kunder till Företaget och enkäter och frågeformulär har gått ut till 20 ekonomichefer på olika slumpmässigt utvalda företag i Sverige samt till alla anställda (26) på sälj och marknadsföringsavdelningen på Företaget.

Experiment har förekommit på så sätt att författaren själv har använt flera av prospekteringsverktygen – bland annat telefonsamtal med icke-kunder till Företaget – för att på så sätt skapa ett underlag för bedömning av möjligheterna att prospektera (Att förändra definitionen av icke-kunden från att inte ha någon relation till den till att definiera den som potentiell kund¹⁷).

Som redan nämnts så är många av de faktorer som undersöks i studien antingen för omfattande (exempelvis Företagets totala marknad) eller för subjektiva (exempelvis personalens vilja gällande hur prospektering bör genomföras som påverkar dess svar vid genomförda intervjuer) för att undersökningen ska kunna skapa underlag som gör att man helt kan validera resultatet av vissa av de undersökningar som genomförts i studien.

Utvärderingen av de resultat som det insamlade data har genererat har därför mestadels hållits på en kvalitativ nivå (de innehåller inga numeriska variabler) men

¹⁶ Ingeman Arbnor och Björn Bjerke. (1994) Företagsekonomisk metodlära. Studentlitteratur Lund. Andra upplagan. Sid 241.

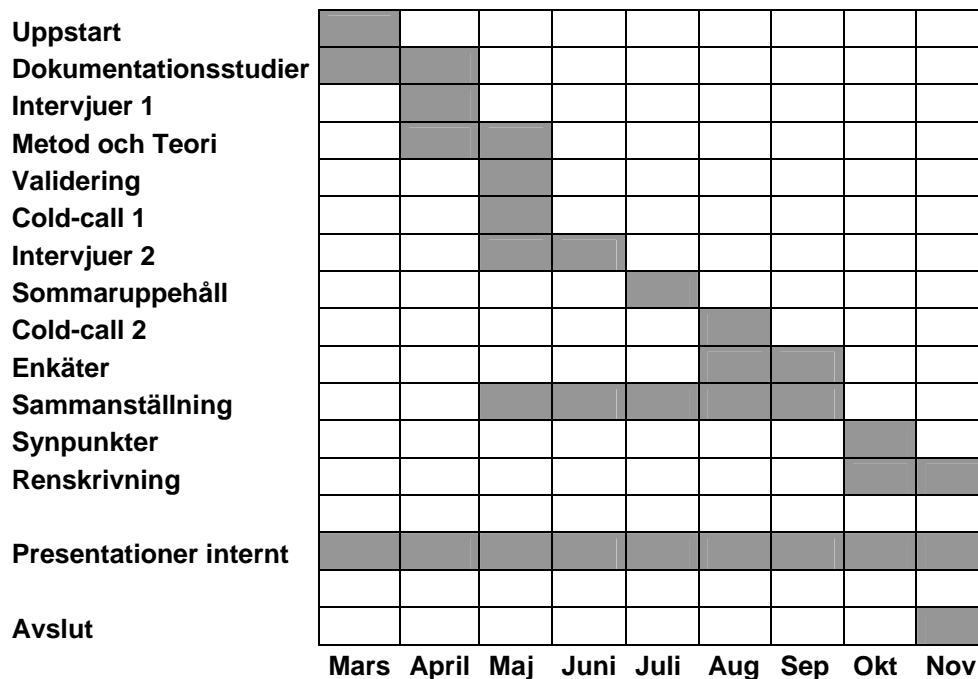
¹⁷ Åke Flodhammar, Bo Bäckman, Sören Lundgren och Thomas Nielsen. (1991) Industriell Marknadsföring – Marknadsundersökning, reklam, försäljning och planering. Liber Ekonomi /Almqvist&Wiksell Förlag AB. Andra Upplagan. Sid 123.

det finns undantag, såsom utfallen av telefonundersökningar och hur de olika affärsområdenas marknadstäckning ser ut. Där presenteras kvantitativa data. Sammanfattande kan man därför säga att undersökningen har som övergripande målsättning att presentera förslag till förbättring av Företagets prospekteringsprocess, genom att förklara: ”gör man så här blir det bättre”, utan att försöka förutspå hur mycket bättre det blir.

2.3 Examensarbetets genomförande

Arbnor och Bjerke definierar hur teori, metod, paradigm, kunskap, grundläggande föreställningar och undersökningsområdet samspelar i en vetenskaplig undersökning¹⁸. De definierar också hur en undersökning kan beskrivas i en kronologisk följd av följande aktiviteter¹⁹: Problemformulering, planering av undersökning, utformande av metoder för datainsamling, bearbetning av insamlade data, kausalitetskontroll, förutsägelse, modellösning, genomförande och avrapportering. Hur teori och metod används för att bära denna studie framåt visades i figur 2.1 i inledningen av det här kapitlet. Figuren är specifikt framtagen för denna studie men bygger till stora delar på Arbnors och Bjerkes modell.

Nedan visas ett Gantt-schema för hur studien har genomförts med efterföljande förklaring till var och en av aktiviteterna:



¹⁸ Ingeman Arbnor och Björn Bjerke. (1994) Företagsekonomisk metodlära. Studentlitteratur Lund. Andra upplagan. Sid 33.

¹⁹ Ibid. Sid 311.

Uppstart

Under mars månad år 2005 inleddes studien om Företagets prospekteringsprocess. Under den första halvan av mars fördes diskussioner om mål, syften, ansvar, praktiska arrangemang och dylika frågor mail och telefonledes. Under den andra halvan inledde författaren en anställning på Företaget, en anställning som delvis hade examensarbetet som syfte. Att detta examensarbete har tagit dubbelt så lång tid som de 20 akademiska poäng det genererar beror på att författaren också haft andra ansvar gentemot examensarbetets uppdragsgivare Företaget AB.

Dokumentationsstudier

För att snabbt få en överblick över studiens olika ingående delar, ägnade författaren stora delar av de inledande månaderna till att läsa om Företaget, Företagets produkter, Företagets säljavdelnings olika processer, Produkt i allmänhet, Företagets konkurrenter, Företagets historia, Företaget-koncernen, Företagets affärsplaner, artiklar i tidningar, artiklar på Internet och så vidare. Kunskap inhämtades förutsättningslöst utan plan och för det mesta utan att nedtecknas. Syftet med dokumentationsstudierna var att erhålla en kunskapsbas som skulle underlätta förståelse för den teori som inhämtats och underlätta val av de metoder för insamling av information som använts i examensarbetet.

Intervjuer 1

Efter att författaren fått mer kött på benen började intervjuer att genomföras med personal på Företaget. Intervjuerna gjordes informellt, ostrukturerat och enskilt. Den information som inhämtades har nedtecknats och gång på gång under studiens gång använts för validering (*är examensarbetet på rätt väg?*), jämförelse (*tycker alla likadant? Om inte, vad innebär det för examensarbetet?*) och brainstorming (*vilket blir nästa steg?*).

Metod och Teori

Under den första tiden av studien fanns ingen utarbetad arbetsplan. I slutet av April 2005 spikades vilka metoder som skulle användas. Med en enkel förklaring och en grov indelning kan studiens metodanvändande delas in i tre grupper; deltagande, observation och inhämtande av information från intressenter både inom Företaget och utanför Företagets organisation. Teorin som inhämtades under April och Maj månad har utgjort basen till den teoretiska referensramen, men kompletteringar har gjorts under hela studiens genomförande.

Validering

Efter några månaders arbete på halvfart var målsättningar och syften reviderade många gånger om, och en tydlig bild av vart studien skulle ta vägen fanns, både nedtecknad och i författarens huvud. De tankar, mål, problembeskrivningar o.d. som fanns bekräftades av exjobbets båda handledare samt Företagets VD, AA.

Cold-call 1

Efter att författaren deltagit i några grundläggande kurser om Företagets Produkt, samt fått en bättre känsla av Företagets och Företagets omgivning inleddes en telefonkampanj riktad mot tjänste och finans-företag. Den så kallade Cold-calls aktiviteten redovisas i senare kapitel.

Intervjuer 2

Under andra omgången av intervjuer gjordes dels kompletterande intervjuer med personal på Företaget men också med tre företag som inte är kunder.

Cold-call 2

Den andra telefonkampanjen riktades mot ett hundratal fastighetsbolag och redovisas längre fram i detta dokument.

Enkäter

Två enkäter sammanställdes och genomfördes, en kortfattad enkät till de cirka 25 personer som deltog vid Företagets sälj- och marknadskonferens i Budapest i slutet av augusti och en längre enkät som skickades ut till 20 ekonomichefer på slumpvis utvalda företag.

Sammanställning

Redan efter 2 månader började en del av den insamlade informationen sammanställas för att så småningom kunna presenteras och godkännas som ett examensarbete. Slutgiltig sammanställning gjordes under september månad.

Synpunkter

Synpunkter på resultatet av den första omfattande sammanställningen har lämnats av Carl-Johan Asplund, handledare på Lunds Tekniska Högskola och XX, handledare på Företaget.

Presentationer internt

Löpande under studiens genomförande har ett antal presentationer genomförts inför olika delar av eller hela Företagets sälj och marknadsavdelning, samt för Företagets VD. Inledningsvis handlade presentationerna om att förklara varför XX beställt examensarbetet, på vilket sätt olika roller inom Företaget behövde ställa upp för intervjuer o.d. samt beskriva vilka målsättningar som fanns för examensarbetet. Avslutningsvis handlade presentationerna om de analyser, resultat, förslag och synpunkter som har framkommit.

Avslut

Under slutet av år 2005 utsätts examensarbetet för opponering och presenteras vid Lunds Tekniska Högskola.

2.4 Kritik

Det föreligger en del brister i denna uppsats försök att vara en analytisk, objektiv och vetenskaplig förklaring av hur ett svenskt företag i IT-branschen bör prospektera för att skapa fler affärsmöjligheter. En del av den information som uppsatsen förankras i beror av annat än helt och hållet objektiva faktorer. Utgången av en intervju kan påverkas av personliga intressen hos den som intervjuas och hur den utfrågade har valt att försöka påverka författaren till att föreslå förändringar för Företagets ledningsgrupp som överensstämmer med intervjuobjektets vilja. Enkäterna som har besvarats har inte sammanställts av professionella enkätskrivare och som redan nämnt har urvalsgrupperna ibland inte varit tillräckligt stora för att skapa statistisk säkerhet. Att författaren under studiens genomförande varit anställd på Företaget försvårar möjligheterna att helt objektivt betrakta föreliggande situationer och samband och det är bland annat därför som författaren i slutet på det här examensarbetet också försöker att skapa en diskussion kring prospektering på Företaget, istället för att uteslutande presentera konkreta förslag. Att problemformulering och målbeskrivning av studien definierats i enlighet med personal på företaget har också haft en negativ inverkan på studiens objektivitet, då det ökar risken för att gamla rutiner påverkar examensarbetet. Att det inte har funnits någon möjlighet att ta reda på hur Företagets konkurrenter prospekterat innebär att "benchmarking" – att jämföra någon del i en verksamhet med samma del i en konkurrents verksamhet²⁰ - inte har gått att genomföra i någon större grad, trots att "benchmarking" är ett viktigt verktyg för att genomföra förbättringsarbete i ett företag. Att studien behandlar prospekteringsprocessen och endast prospekteringsprocessen innebär att det som studerats lyfts ur ett större sammanhang, nämligen hela säljprocessen och Företagets sälj och marknadsavdelning. Det finns därför anledning till att varna för de risker som det innebär att studien inte i tillräcklig omfattning behandlar vad en ökad satsning på prospekteringsarbete innebär i minskat fokus på andra aktiviteter på Företagets sälj och marknadsföringsavdelning.

Att författaren själv arbetat som säljare på Företaget genom exempelvis telefonsamtal till icke-kunder inom Företagets branscher bör inte ge en tillräcklig bild av hur sådana telefonsamtal faktiskt utfaller eftersom riktiga säljare på Företaget har en större kunskap om Företagets produkter och därmed större möjligheter att genomföra kvalitativa samtal.

Att det föreligger en viss splittring inom Företaget gällande hur man bör prospektera möjliggör en risk för att författaren omedvetet har valt att "tycka" som de personer den har bäst personlig relation till. De skriftliga källor som författaren använt sig av bör också bemötas med en viss försiktighet, då de teoretiska områdena inte är exakta.

²⁰ Nils-Göran Olve, Jan Roy och Magnus Wetter. (1997) Balanced Scorecard. Liber AB. Sid 110.

2.5 Uppsats och teori

Teorier förekommer i uppsatser av följande olika anledningar²¹:

- Som objekt i föremål för analys
- Som grundval för metod
- Som föremål för diskussion, sammanställning och motsatsställning
- Som analysredskap att använda på empiri

Vanliga problem med uppsatsers teori är²²:

- För mycket teori refereras och används sen inte till något
- Teorier som inte är relevanta
- Teorier saknas
- Teori och empiri relateras inte till varandra
- Teorier som presenteras relateras inte till varandra

I detta kapitel kommer teori att presenteras för att stödja ett tillägg av problem till ovanstående lista, nämligen det att det inte finns teori som stöder uppsatsens centrala frågeställning. För examensarbetets teoretiska referensram hänvisas till kap 2.7.

Användandet av teori i den här uppsatsen syftar bland annat till att utforma intervjuer och enkäter på ett bra sätt men också till att jämföra Företaget med hur olika teoretiker anser att någonting bör förhålla sig. Uppsatsen teoretiska referensram är inte lika absolut som inom exempelvis matematiken och ska därför behandlas med objektivitet och sunt förnuft. Inom företagsstrategisk teori kan man hitta litteratur som stöder de flesta åsikter och absoluta sanningar är svåra att definiera. Teorier om prospektering kan nämnas som ett mycket talande exempel för ovanstående påstående. En av marknadsföringens stora personer, Philip Kotler, hävdar med eftertryck att en säljare ska sälja och inte leta rätt på nya kunder²³, istället bör företaget ansvara för att generera leads åt säljaren. Michael T. Bosworth å andra sidan menar att säljare prospekterar alldeles för lite, och att det generellt sätt går att bli mycket bättre på prospektering²⁴.

Hur prospektering ska genomföras på Företaget och vilka delar som ingår i prospekteringen är det centrala i hela den här uppsatsen och ovanstående motsägelse är en av många som har gjort att den här uppsatsen istället för att göra en omfattande presentation av EN teoretisk referensram kommer att väva in olika

²¹ Lotte Rienecker och Peter Stray Jorgensen. (2004). Wallin och Dalholm boktryckeri AB. Sid 161.

²² Ibid. Sid 162.

²³ Philip Kotler. (1999) Kotlers Marknadsföring. Liber Ekonomi. Första upplagan. Sid 154.

²⁴ Michael T. Bosworth. (1995) Solution Selling: Creating buyers in difficult selling markets. McGraw-Hill. Sid 42.

teoretiska inslag efter hand studien så kräver för att bäras framåt. Dock presenteras i kapitel 2.7 delar av den teorin som använts för utformande av enkäter, teoretisk benchmarking, analys och slutsats.

Att Bosworth och Kotler har så olika uppfattning om prospektering kan bero på olika fokus i sina böcker om vad det är som ska säljas och marknadsföras. Men det visar också på ett tydligt sätt att man inte ska tro på allt man läser, särskilt inte i böcker som ämnar presentera universella sätt för företag att agera. Ett företag beror av sin personal, sin omgivning, sina produkter, sina kunder och många andra företagsspecifika parametrar och bör analyseras i första hand med sina egna förutsättningar i fokus. Teorin måste i så specifika fall komma i andra hand. Längre fram i uppsatsen presenteras resultat som mycket tydligt motsäger de åsikter som Kotler presenterar i sin litteratur, särskilt med tanke på att Kotler är något av en guru inom marknadsföring och försäljning och att hans böcker används av så gott som samtliga svenska högskolor²⁵.

Den teori som stöder de analyser och undersökningar som uppsatsen ämnar presentera är hämtad från många olika områden. För att på ett framgångsrikt sätt genomföra studien av Företagets prospekteringsprocess krävs kunskaper om bland annat Produkt, marknadsföring, inköp, försäljning och organisationsfrågor. Teorin som stöder denna uppsats har hämtats från artiklar, böcker, akademiska avhandlingar och Internetsidor.

2.6 Examensarbetets kunskapande

Både genom presentation av befintlig teori och genom presentation av de specifika empiriska undersökningar som genomförts som ett led i studien förutsätts läsaren kunna tillgodogöra sig – dock inte utan att utsätta informationen för kritik – kunskap och framförallt åsikter om diverse teoretiska områden. Här följer några av de frågor man bör kunna ha åtminstone en grundläggande ansats till svar på efter att ha läst igenom detta examensarbete:

Produkt

- Vad är ett Produkt?
- Hur ser kunden på sitt Produkt?
- När och varför byter man Produkt?
- Hur kan man på förhand utvärdera vilken Produkt som kommer att skapa mest värde i en organisation?

²⁵ Philip Kotler. (1999) Kotlers Marknadsföring. Liber Ekonomi. Första upplagan. Baksidan.

Prospektering

- Vad är prospektering?
- Vilka risker tar en organisation som inte prospekterar i tillräcklig utsträckning?
- Vilka möjligheter innebär noggrann prospektering för företag som säljer till andra företag?
- Vilka brister finns inom företagsteori beträffande prospektering?

Marknadsföring

- På vilka sätt stöder marknadsföring försäljning?
- På vilka sätt skiljer sig marknadsföring från försäljning?
- På vilka sätt måste sälj och marknadsföringsfunktionerna i ett företag samarbeta?

Inköpsprocessen B2B

- Hur fungerar kundens inköpsprocess B2B?
- På vilka sätt knyter man relationer till leverantören i B2B?

Säljprocessen B2B

- Hur fungerar säljprocessen B2B?
- På vilka sätt knyter man relationer till kunden i B2B?
- Hur ska man enligt teorin organisera en säljavdelning för B2B-försäljning?
- Vilka säger teorin om prospektering?
- Vilka är värdeskapande aktiviteter för säljare?

Organisationsteori

- Vilka tänkbara orsaker finns det till brister i en organisation?
- På vilka sätt kan man implementera nya arbetsrutiner i en organisation?
- Hur kommuniceras och implementeras förändringar på ett framgångsrikt sätt?
- Hur fungerar och vad bör man tänka på gällande målstyrning?
- På vilka sätt kan man följa upp en förändring?
- Vilken roll bör ledaren ha i en framgångsrik försäljningsorganisation?

2.7 Teoretisk referensram

Här presenteras de nyckelbegrepp, modeller och teorier som används i detta examensarbete.

2.7.1 Business to business

B2B – Business to business – försäljning och marknadsföring går att dela in i två olika klasser²⁶:

- Transaktionsinriktad försäljning och marknadsföring, där företaget anses vara kund endast när det är måltavla för marknadsförings och försäljningsåtgärder.
- Relationsinriktad försäljning och marknadsföring, där relationen mellan det säljande och det köpande företaget består hela tiden, även mellan transaktionerna.

För att definitionen av relationsinriktad marknadsföring ska passa väl in i den här studien görs en liten förändring som innebär att det också föreligger en relation mellan det säljande och det köpande företaget före eventuella transaktioner.

Kotler gör ett liknande antagande och definierar tre olika marknadsföringmodeller²⁷; den responsiva, den föregripande och den behovsskapande.

I kommande kapitel av uppsatsen kommer det att diskuteras huruvida sälj och marknadsföringsavdelningen på Företaget är tillräckligt fokuserad på relationsinriktad marknadsföring. Det kommer också visa sig att Företagets säljavdelning har för stort fokus på responsiv försäljning, trots att uppsatsens analys klart och tydligt visar på nyttan av behovsskapande försäljning.

Christian Gröönros beskriver tre fundamentala aktiviteter för det säljande företaget²⁸, oavsett vilken typ av B2B-försäljning man innefattas av:

- Att ta direktkontakt med kunderna, istället för att vänta ut dem.
- Att bygga upp en databas som innehåller nödvändig information om kunder.
- Att utveckla ett kundinriktat servicesystem.

²⁶ Christian Gröönros. (2002) Service Management och Marknadsföring – en crm ansats. Liber Ekonomi. Första upplagan. Sid 9.

²⁷ Philip Kotler. (1999) Kotlers Marknadsföring. Liber Ekonomi. Första upplagan. Baksidan. Sid 37-38.

²⁸ Christian Gröönros. (2002) Service Management och Marknadsföring – en crm ansats. Liber Ekonomi. Första upplagan. Sid 9.

I kommande kapitel av uppsatsen kommer ovanstående definition av grundläggande aktiviteter mot kund vid B2B-försäljning användas för att belysa några av de brister som idag föreligger inom Företaget.

2.7.2 Säljorganisationen

En säljorganisation bör organiseras på ett sätt som optimerar säljpersonalens förmåga att hitta nya kunder och följande exempel ämnar dela in de olika delarna av säljorganisationer och definiera vilka olika strategiska vägar som finns att gå²⁹:

Olika arbetsaktiviteter för säljare:

- Prospektering
- Målinriktad försäljning.
- Kommunikation beträffande företagets produkter
- Service mot befintlig kund
- Försäljning
- Marknadsbevakning

Strategier för säljarbetet:

- En säljare kontaktar en köpare
- Flera säljare kontaktar en köpargrupp
- Ett säljlag kontaktar en köpare eller en köpargrupp
- Deltagande vid och eller anordnande av konferenser och seminarier

Strukturering av säljstyrka:

- Efter ett distrikts geografi
- Efter ett distrikts storlek
- Efter ett distrikts utformning
- Efter produkt
- Efter kundgrupp
- Eller som en blandning av några av ovanstående

Säljstyrkans löneform:

- Enbart fast lön
- Enbart provision
- Förmåner
- En blandning av några av ovanstående

²⁹ Stig G Johansson och Carl Norrbom. (2000) Studieguide till Marketing Management. Natur och kultur. Sid 144-145.

Enligt Johansson och Norrbom ska säljstyrkans storlek baseras på arbetsbelastning, antalet förväntade kunder, antalet givna kunder samt antalet säljbesök.

I uppsatsen kommer Företagets säljorganisation att beskrivas och analyseras. I uppsatsen föreslås också att Företagets ledning överväger huruvida man bör organisera säljarna efter kompetens, det vill säga skapa olika säljroller, innehållande olika delar av de säljaktiviteter som presenteras ovan.

2.7.3 Inköp

På andra sidan Företagets säljare i B2B-processen står kundens inköpsfunktion, som varierar i sitt utseende beroende på i vilken fas processen är och beroende på hur det köpande företaget valt att organisera sin inköpsfunktion i allmänhet och för Produkt i synnerhet. Den enkät som har genomförts under studien – och som presenteras utförligare längre fram i examensarbetet - visar ännu ett prov på hur vanskligt det är att definiera en generell inköpsprocess. På vissa företag har dagliganvändare av Produkten stor påverkan i beslutet av val av leverantör och VD mycket liten påverkan. På andra företag har dagliganvändarna lite att säga till om och VD har stor påverkan.

Trots att man med vanligt sunt förnuft och med förankring i enkäten med säkerhet kan hävda att alla företag agerar unikt (en del företag har inte ens någon inköpsavdelning) och det mest kritiska är att lista ut de kundspecifika förutsättningarna inför varje B2B-process, görs här ett försök till en allmän ansats mot hur B2B-inköp fungerar.

I boken företag gör affärer med företag beskriver Carl Norrbom ett så kallat buying center³⁰, bestående av sex olika roller:

- Initiativtagare till inköpsprocessen
- Användare av den produkt eller tjänst som inköpet avser
- Påverkare, påverkar den utveckling som inköpsprocessen tar
- Inköpare, den som svarar för att söka och välja leverantör och förhandla om leveransvillkoren
- Beslutsfattare, den som slutligt avgör valet av leverantör och naturligtvis dessförinnan om det faktiskt ska bli ett köp
- Portvakt är den som kan påverka leverantörers kontakter med inköpande företaget, inklusive både personlig kontakt och möjligheten att påverka via promotionmaterial

Norrbom skriver också att flera personer kan ha samma roll och att samma person kan ha flera roller, samt att sammansättningen varierar mellan olika inköpsituationer.

³⁰ Carl Norrbom. (1999) Företag gör affärer med företag. Liber AB. Sid 58-59.

I boken IT-upphandlingar i praktiken skriver Anne-Marie Hullberg följande om inköpsprocessen³¹:

”Första steget är att beställaren genomför behovsanalys för att utreda sitt behov av förändringar inom de egna verksamhetsprocesserna. Med avstamp i denna övergripande behovsanalys hos beställaren lämnas sedan uppdrag åt en oberoende leverantör att genomföra en förstudie... när beställaren väl har gjort den nödvändiga utvärderingen upprättar han en anbudsförfrågan... nästa steg blir att de leverantörer man har valt ut lämnar sina anbud”.

Vilka leverantörer man väljer ut beror enligt Skoog och Widlund på följande parametrar³²:

Parametrarna står som beskrivet av Skoog och Widlund men förklaringen till dem har gjorts specifika för den här studien, för att de på bästa sätt ska kunna appliceras på studiens verklighet.

- **Systematik** – Det vill säga leverantörens organisation, lokaler och hur professionellt den uppträder.
- **Sakkunskap** – Det är viktigt för den inköpande parten att leverantören kan sina produkter.
- **Referenser** - Vilka är och hur nöjda är leverantörens befintliga kunder?
- **Resurser** – Det är kritiskt för leverantören att övertyga kunden om att den har personal för att kunna leverera enligt den tidplan kunden önskar.
- **Kompetens** – Leverantörens personal måste vara kompetent i allmänhet och kunnig inom kundens bransch i synnerhet.
- **Erfarenhet** – Finns det anledning att tro att leverantören kan tillföra kunden mer värde än bara den produkt/tjänst som inköpet gäller?
- **Metodik** – Vilka planer, strategier, dokument, handlingar och så vidare kan leverantören visa upp?
- **Effektivitet** – Har leverantören förmågan att förändra sina produkter, organisation, support o.d. för att möta kundens framtida krav?
- **Lönsamhet** – Lönsamhet är en mycket viktig parameter hos leverantören. För Företaget är det också viktigt att kunden kan påvisa en stark och trovärdig ekonomi.

Clark och Heivert ger en öppning för leverantörens möjlighet att påverka kunden i ett tidigare skede³³; ”Ibland startar en upphandlingsprocess genom interna behovsanalyser, **ibland genom förslag från olika leverantörer**”.

³¹ Anne-Marie Hullberg. (2003) IT-upphandling i praktiken. Studentlitteratur. Sid 38-39.

³² Ulf Skoog och Conny Widlund. (2001) Proffs i Inköp – Skapa lönsamhet i industriella inköp. Projektbolaget AB. Sid 26-28.

De skriver vidare att för att vinna nya kunder så måste leverantören presentera sig för den potentiella köparen, vilket kan göras på två sätt:

- Man går via den traditionella vägen via inköps eller IT-avdelningarna.
- Man säljer in principen via högsta ledningen.

2.7.4 Prospektering

En ämnessökning på ordet prospektering vid Stockholms Stadsbibliotek föreslår uteslutande att läsaren ska söka sig till böcker om gruvarbete och mineraler. Det finns heller inget annat ord som beskriver det som man vid Företaget menar med prospektering och som det finns böcker skrivna om. För att hitta teori om prospektering måste man läsa böcker om marknadsföring och försäljning, i vilka prospektering ofta nämns i förbifarten. I ett flertal av böckerna i bibliografien till den här uppsatsen nämns prospektering som den aktivitet en säljare utför när den får ett företag att gå från att vara okänt till att vara en potentiell köpare.

Norrbom delar in marknaden på följande sätt³⁴: Hela marknaden, tänkbara kunder, intresserade kunder och förstagångskunder.

Säljer gör man till intresserade kunder och prospektering skulle då innefatta allt det man gör för att skapa fler intresserade kunder. Men en stor del av det arbete som utförs för att skapa intresserade kunder går under definitionen marknadsföring. Prospektering kan då tänkas bestå av en blandning av marknadsföring och försäljning.

Den teoretiker som kommer närmast en beskrivning av prospektering såsom det behandlas i den här uppsatsen är Michael T. Bosworth. I hans bok *Solution Selling*³⁵ menar han att prospektering syftar till att få kunden att initiera en köpprocess och att nå alla företag med latent behov av det man erbjuder. Vidare definierar han nyttan av situationsspecifik prospektering, där man ändrar argumenten så som man tror passar den aktuella situationen bäst³⁶. Han menar också att man hela tiden bör analysera resultatet av prospektering, för att exempelvis kunna förändra de manus som används för så kallade cold-calls³⁷.

Överhuvudtaget lägger Bosworth stor vikt vid prospektering i hans bok om lösningsförsäljning, och han menar att det bör vara en del av säljarens jobb att prospektera.

I den här uppsatsen görs antaganden om prospektering vid Företaget, men efter hand som studien på Företaget har genomförts har det också blivit uppenbart att det finns ett värde i att försöka göra en mer generell beskrivning av prospektering. Hos

³³ Melvin Clark och Jan Heivert. (2000) Lönsamma IT-investeringar – med funktionsupphandling. Studentlitteratur Lund. Sid 55.

³⁴ Carl Norrbom. (1999) Företag gör affärer med företag. Liber AB. Sid 39.

³⁵ Michael T. Bosworth. (1995) *Solution Selling: Creating buyers in difficult selling markets*. McGraw-Hill. Sid 43.

³⁶ Ibid. Sid 81.

³⁷ Ibid. Sid 85.

en av Företagets konkurrenter finns det ännu mer att förbättra rörande prospektering, än hos Företaget.³⁸

Att prospektering inte är ett prioriterat kunskapsområde beror delvis på att prospektering inte är ett stort ämne i sig självt, prospektering utförs ändå av företagets sälj och marknadsavdelningar men utan att det nödvändigtvis lyfts ur det som kallas sälj och marknadsarbete. Företagets säljare relaterar till prospektering som ett simpelt och tråkigt arbete. Ett arbete som inte är värdeskapande. Ett arbete som någon annan borde utföra.

Det finns mängder av företag som erbjuder sig att prospektera åt sina kunder, så kallade direktmarknadsförings- eller telemarketingföretag.

I den här uppsatsens analys görs ett försök att definiera prospektering och där nämns klara risker med att låta en extern partner ta ett helhetsansvar för en så viktig aktivitet som prospektering. Detta till trots inte sagt att telemarketingföretag inte kan utgöra ett stöd för vissa delar av prospekteringen.

Uppsatsen använder sig av definitionerna suspekt, lead, prospekt, affärsmöjlighet och kund, för att återspegla vilka olika relationer Företaget har till företag inom utvalda branscher. Ett suspekt är inom Företagets bearbetade branscher men man har inte information om företaget som ger anledning att tro på en närstående affär. Ett lead är inom Företagets bearbetade branscher och det finns anledning att tro att företaget ska upphandla Produkt inom en överskådlig tid. Ett prospekt blir företaget när informationen om en eventuell upphandling bekräftas och kunden tros ta beslut om leverantör inom 12 månader. En affärsmöjlighet är det när Företaget har kvalificerat sig för ett prospekt som möjlig leverantör. Kund blir den när avtal om leverans är påskrivet³⁹. Definitionerna liknar de man hittar i böcker om marknadsföring och försäljning och är de definitioner som används på Företaget.

³⁸ BB, Företaget. Intervju den 15 juni 2005.

³⁹ CC, Företaget. Intervju den 14 april 2005.

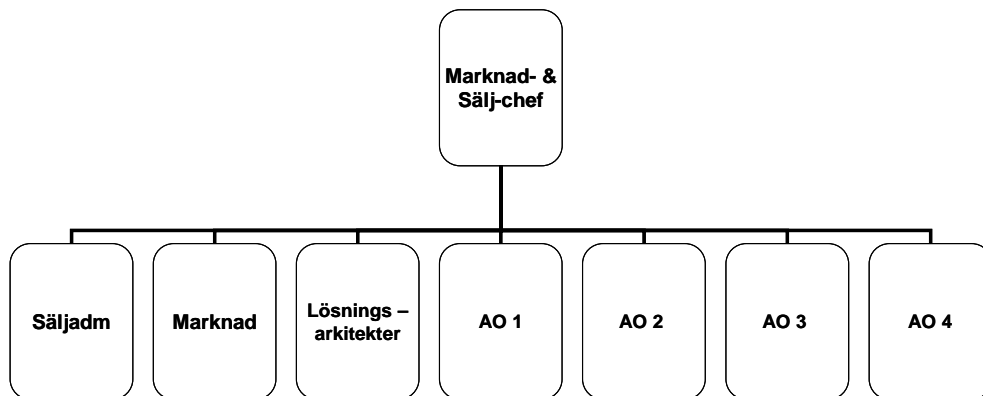
3 Företagets sälj och marknadsföring

Detta kapitel beskriver Företagets sälj och marknadsavdelning, dess organisation, verktyg och de arbetsprocesser som är relevanta för studien. I slutet av kapitlet presenteras också Företagets partners och på vilket sätt de påverkar Företagets prospektering.

3.1 Avdelningen för marknad och sälj

På marknadsavdelningen har man det marknadsmässiga och operativa ansvaret för försäljning av produkter och tjänster till nya och befintliga kunder. Avdelningen har direkt ansvar från första kontakt med blivande kunder. Avdelningen ansvarar för en kund under hela dess livslängd. Avdelningen svarar också för marknadsaktiviteter och stöd till de olika användarföreningarna.

Marknadsavdelningen är för närvarande organiserade enligt följande funktionella struktur⁴⁰:



Figur 4.1. Företagets sälj och marknadsavdelning

Ansvarig för hela avdelningen och beställare av detta examensarbete är XX, marknads- och säljchef på Företaget. Avdelningen består av ett 30-tal personer och knappt 10 av dessa har andra kontor än Stockholmskontoret som sin primära arbetsplats.

⁴⁰ Företaget AB, Organisation, AA, 2005-05-25, sid 7. Modellen är något reviderad för att bli mer övergripelig.

Inom säljadministrationen arbetar 2 personer vars huvudsakliga uppgift är att stötta säljaren med olika administrativa uppgifter som ingår i säljarbetet och att sammanställa statistik över säljarbetet.

På marknadssidan arbetar 5 personer. Marknadsavdelningen arbetar bland annat med säljmaterial, Företagets hemsida, Företagetprodukternas användarföreningar, Företagets kundtidning, annonsering, kickoff-resor, personalfester och kundträffar. Hela marknadsavdelningen sitter på Solna-kontoret.

6 personer arbetar som lösningsarkitekter, även kallade presales. Lösningsarkitekterna är experter på olika produkter, olika delar av produkter och/eller olika branscher och har ofta en bindning till ett speciellt affärsområde. Den som bäst kan X-produkten arbetar med AO4 och den som har störst erfarenhet och kunskap om hur organisationer typ Xs ekonomistyrning arbetar främst med AO1. Lösningsarkitekterna stöttar säljaren med kvalificerade produktkunskaper och deras huvudsakliga arbetsuppgifter är att visa produkten, att svara på produktspecifika frågor och att undersöka Företagets möjligheter att stötta en specifik kunds processer. När en säljare har kommit så långt i ett säljprojekt att produkten visas upp och/eller en offert ska besvaras så är en eller flera lösningsarkitekter med säljaren genom hela det återstående arbetet tills att affären är vunnen eller förlorad.

4 personer jobbar som affärsområdeschefer och deras uppgift är att operativt leda sina säljare, att ansvara för att deras affärsområdes behov blir mötta internt inom Företaget och att ansvara för affärsområdets strategiska riktningar.

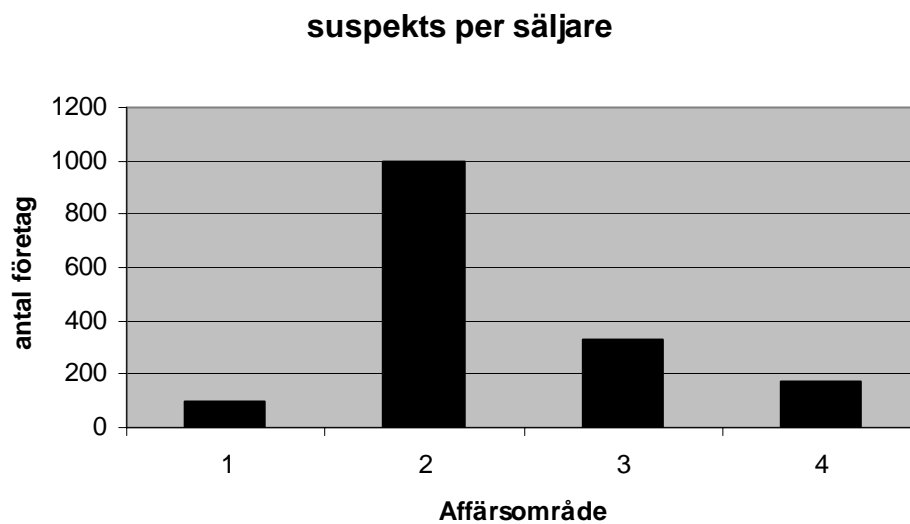
10 personer arbetar som säljare fördelade på de olika affärsområdena. Säljarens uppgift är att initiera och leda säljprocesser, eller så kallade säljcase.

Precis som med hela företaget så har också sälj och marknadsavdelningen levt i ständig förändring och tillväxt. För mindre än ett år sedan fanns bara 3 affärsområden. Vid ingången av år 2001 var man 14 personer att jämföra med 2005 års personalstyrka på knappt 30 personer.

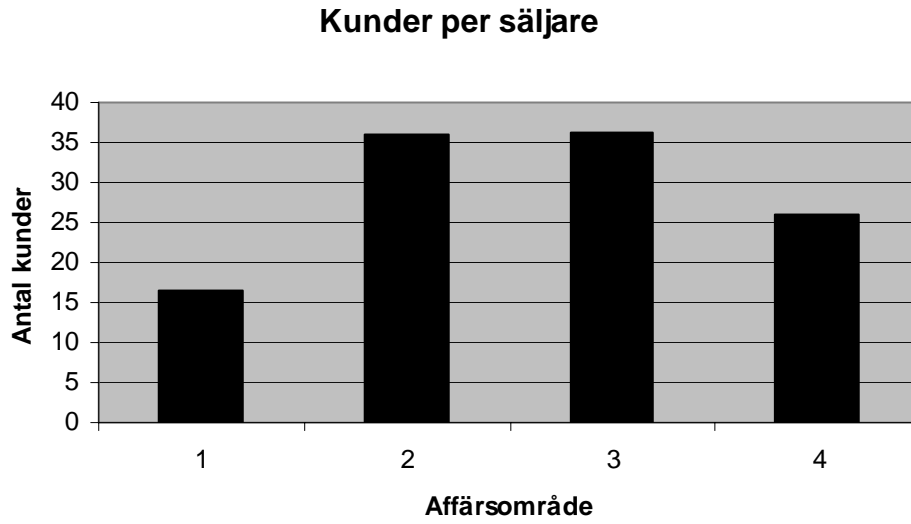
3.2 Företagets 4 affärsområden

3.2.1 En jämförelse mellan affärsområden

Inom de olika affärsområdena står man inför olika sorters utmaningar och möjligheter. Nedanstående två figurer visar på olika sätt hur förutsättningarna för nyförsäljning skiljer sig åt idag. Förutsättningar för hur mycket tid man måste lägga på befintlig kund, och hur många företag det faktiskt finns ”att prospektera”. Siffrorna i den första figuren är ungefärliga, såsom beskrivet i inledningen till det här kapitlet. Även om siffrorna inte är exakta är de tillräckligt tydliga för att beskriva de olika förutsättningarna respektive AO har baserat på resurser, marknadsandelar och möjliga kunder.

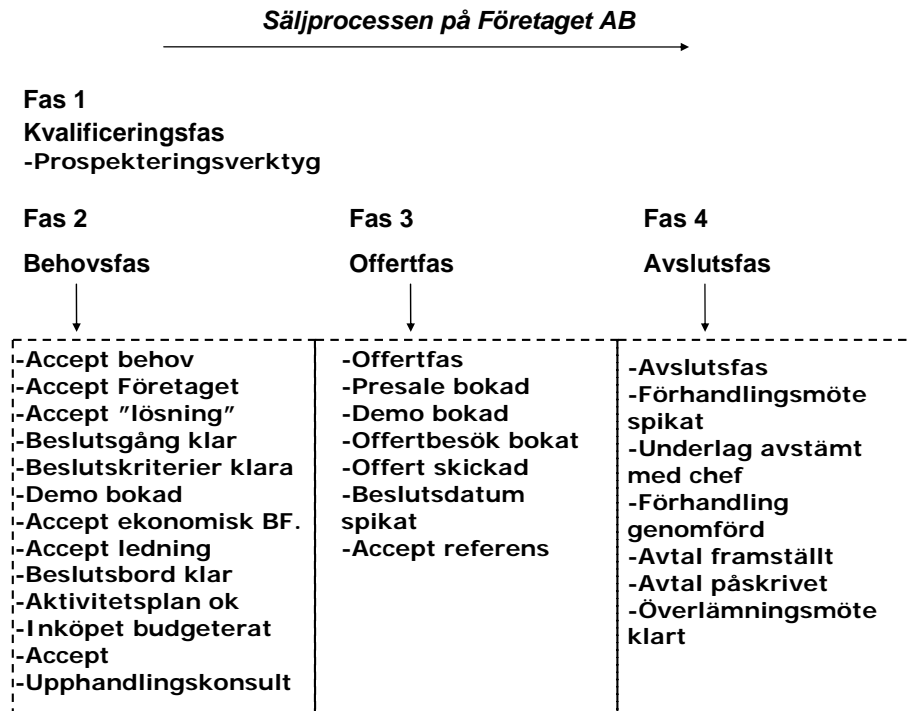


Figur 4.2. Uppskattning av antalet suspekts per säljare i Företagets olika affärsområden.



Figur 4.3. Antalet kunder per säljare fördelat per affärsområden

3.3 Företagets säljprocess



Figur 4.4 Säljprocessen på Företaget⁴¹

En B2B säljprocess, det vill säga alla de aktiviteter som krävs mot en kund för att den ska teckna avtal med leverantör⁴², för ett företag som säljer lösningar och tjänster till andra företag är komplex och ingen försäljning ser ut precis som en annan. Den beskrivning av Företagets försäljning som följer grundar sig i författarens egna kunskaper, intervjuer med personal på Företaget och dokument på Företaget.

Det finns en grundidé för hur en säljprocess ska gå till på Företaget, se modellen ovan. Processbeskrivningen som ligger till grund för modellen togs fram av Företaget med stöd av en säljkonsult år 2003. Processbeskrivningen är tänkt att ligga till grund för hur man ska arbeta med ett säljcase och de olika faserna som beskrivs används bland annat av säljarna när de veckovis rapporterar hur långt man har kommit med sina olika säljcase. Ett prospekt definieras som en affärsmöjlighet när man har träffat kunden och har signaler om att kunden har ett potentiellt intresse för Företaget som leverantör inom en överskådlig framtid.

⁴¹ Affärsprocessen v031106, internt Företaget-dokument. Modellen är förändrad i sin layout.

⁴² Författarens egen definition

Säljmodellen syftar till att övergripande förklara de olika delarna i säljarbetet för att personalen på Företaget ska ha ett gemensamt språk och den är inget verktyg som används i det dagliga arbetet, utan en mycket generell beskrivning av säljarbetet på Företaget.

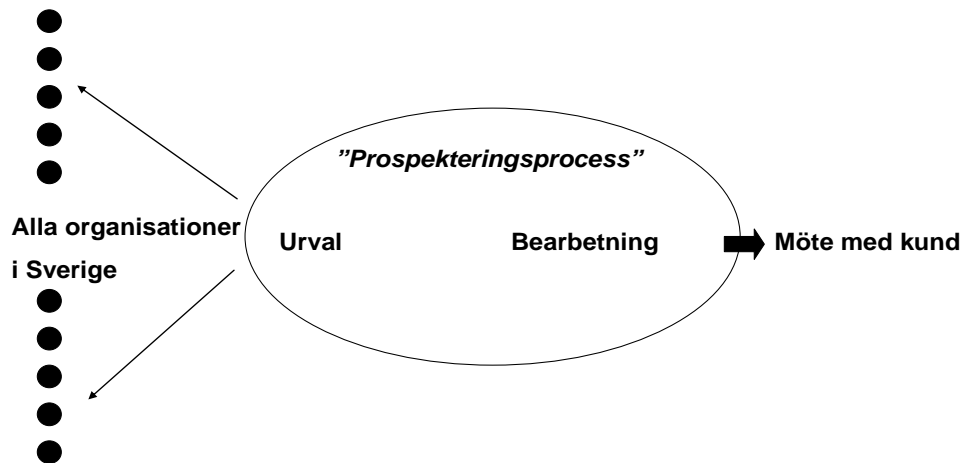
Många olika personer är inblandade i en försäljning innan ett avtal skrivs på av kund och ofta är flertalet inte säljare. En eller flera så kallade lösningsarkitekter stöttar säljaren med produktkunskap under produkt demonstrationer och offert svar. Säljadministrativ personal stöttar säljaren med diverse aktiviteter utefter att behov uppkommer. Konsulter och projektledare för konsulter måste ofta bidra med kunskap om kundspecifika applikationer/förändringar eller annan Produktinformation som lösningsarkitekten inte kan besvara. Ofta vill kunden träffa den tilltänkta projektledaren och ibland även konsulterna i ett eventuellt implementationsprojekt innan ett beslut om affär tas. Sälj och marknadsföringschefen, affärsområdeschefen, VD, ekonomichef och avtalsspecialister är ytterligare personer som ofta på något sätt blir inblandade i någon del av säljprocessen. Även referenskunder blir inblandade då de ofta tillfrågas om att ställa upp på så kallade referensbesök inför beslut om affär.

På kundens sida är det också många olika personer med olika roller inblandade i kundens köpprocess och kunden har ofta en assignerad projektledare.

För att på ett pedagogiskt sätt beskriva säljarens uppgift kan man likställa den med att vara projektledare för säljcase. Säljcasen varar ofta i många månader upp till flera år. Säljrollens uppgift är att genomföra och leda alla nödvändiga aktiviteter med hänsyn till och i samråd med alla övriga parter (både hos leverantören själv och hos kunden) på ett sådant sätt att man vinner affären.

För att minimera säljarens tid i de interna aktiviteterna av säljprocessen så har man under de sista åren utökat antalet lösningsarkitekter som ska stötta säljarna med Produktvisningar, att spika ihop kundspecifika lösningar, att svara på offerter samt ansvara för andra frågor som dyker upp under säljprocessens gång.

3.4 Företagets prospekteringsprocess



Figur 4.5. Modell som beskriver prospekteringsprocessens⁴³

3.4.1 Inledning

Med prospekteringsprocess menas alla de aktiviteter som genomförs för att skapa nya prospekts. Aktiviteterna genomförs mot suspekts och leads i syfte att initiera en säljprocess mellan Företaget och ett prospekt, att generera ett lead eller att inhämta mer kunskap om kunden inför framtida aktiviteter. Den här avhandlingen behandlar prospekteringsprocessen enligt definitionen "alla aktiviteter som genomförs för att på kort eller lång sikt skapa ett första säljmöte med en ickekund". Det finns inte någon processbeskrivning för Företagets prospektering och inte heller någon befattningsbeskrivning för personal på sälj- och marknadsavdelningen som berättar hur respektive person ansvarar för prospektering. Det förekommer heller ingen veckovis uppföljning för hur mycket tid som läggs på prospektering eller statistik för hur många affärer man kan förvänta sig i framtiden baserat på antalet leads man har registrerat.

Beskrivningen av den befintliga prospekteringen baseras därför uteslutande på samtal med personal på Företaget och författarens deltagande i dagens prospektering på Företaget.

Angående prospektering skriver Michael T Bosworth att väldigt många företag gör fel genom att de söker kunder som aktivt söker en affär istället för att koncentrera sin prospektering på alla de företag (i Bosworths exempel 95%, varierar från

⁴³ Modellen togs fram i samband med studien och har använts vid intervjuer, presentation o.d. i syfte att alla inblandade parter ska ge prospektering samma innebörd.

bransch till bransch) som inte aktivt söker en leverantör⁴⁴. Dels, menar Bosworth, är det mycket troligt att de första 5 % ändå kommer att sätta sig i kontakt med alla leverantörer, dels är det så att de första 5 procenten kanske redan på förhand bestämt sig för någon av konkurrenterna, som varit först på plats.

3.4.2 Strategier för prospektering

Respektive affärsområde har en egen strategi för prospektering och den fastläs inför varje nytt år i det som internt på Företaget kallas affärsplan. Från ledningshåll finns inga beslut om prospektering men det finns en vilja om hur mycket man bör prospektera. Företagets VD anser att alla säljare bör spendera minst 5 timmar i veckan på aktiviteter mot icke-kunder som ännu inte har blivit prospekts. Men de enskilda säljarna har en annorlunda inställning till prospekteringsarbetet, många anser sig inte ha någon tid alls till marknadsbearbetning, enligt vad som framkommit i samtal med säljare på Företaget.

Brister rörande Företagets prospektering förekommer i alla affärsområden

Ur 2004 års affärsplaner för 2005 kan man bland annat läsa följande lösryckta rader (aningen omskrivna) om prospektering:

Det enda sättet att ha en målgruppsbevakning är genom ett grundläggande arbete med telemarketing. Följande företag skall bearbetas under 2005...

(Flera av affärsområdena har liknande formuleringar och gemensamt för alla är att många av de företag som man har bestämt sig för att kontakta fortfarande inte är kontaktade. Många av dem har varit utpekade som intressanta i flera år, och fortfarande finns ingen information om dem.)

Beräknat antal nya kunder är x (x baseras då på den försäljning man anser rimlig för att säljaren ska nå sin budget). Då vi vinner en av tre upphandlingar måste vi bearbeta 3 gånger x prospekts.

Flera av affärsområdena har liknande målformuleringar som har sin utgångspunkt i de enskilda säljarnas budget. Därmed begränsas säljmöjligheterna redan i affärsområdets målsättning.

⁴⁴ Michael T. Bosworth. (1995) Solution Selling: Creating buyers in difficult selling markets. Sid 42.

3.4.3 Verktyg för prospektering

För prospektering på Företaget använder man sig idag av följande verktyg⁴⁵:

Annonsering

Regelbundet i vissa branschtidningar samt vid behov enstaka separata annonser

Mässor och seminarier

Deltagande i årliga mässor och seminarier som är relevanta för Företagets marknader.

Extern Tele Marketing

På olika sätt har Företaget använt sig av telemarketingföretag för sin prospektering. Dels har man på eget initiativ beställt kartläggningar för olika branscher och/eller regioner eller så köper man motsvarande tjänster på initiativ av telemarketingföretag. Det kan handla om att på förhand betala för att få ensamrätt eller delad rätt på en kartläggning som företaget planerat eller att efter en kartläggning köpa uppgifter av företaget. De kartläggningar som man väljer att köpa in handlar om vilka Produkt företag använder och om huruvida man står inför närliggande framtida upphandlingar eller inte.

Ett sätt att köpa in den sistnämnda tjänsten är genom så kallade mörkade listor. Det vill säga att telemarketingföretaget presenterar ett dokument för Företaget där man får se uppgifter om företagets branschkod, omsättning och nuvarande Produkt. För de företag Företaget är intresserade av betalar man för att få se företagets namn och vilken person på företaget som är intervjuad.

Cold-calls bearbetning

På Företaget använder man uttrycken cold-call, canvassing⁴⁶ och direktmarknadsföring⁴⁷ för att beskriva samma sak, att ringa upp icke-kunder för att berätta om Företaget och dokumentera viktig information om företaget.

Cold calls, eller kalla samtal, är den aktivitet som det råder mest delade åsikter om på Företaget beträffande mål, ansvar och faktiskt huruvida det är en värdeskapande aktivitet eller inte. En del säljare menar att det är resursslöseri att deras tid ska upptas med att genomföra cold-calls. De menar att deras tid används bättre om de bara arbetar med försäljning från och med det att kundens intresse är bekräftat. De olika affärsområdescheferna har olika inställning till cold-calls-bearbetning. Vissa har samma åsikt som en del av säljarna och andra anser att cold-calls är en viktig aktivitet för att skaffa information om marknaden. Det finns ingen central dokumentation som beskriver på vilket sätt cold-calls ingår i säljarens dagliga

⁴⁵ Prospektering för marknadskontroll, XX, Företaget AB, mail den 050201

⁴⁶ Engelsk politisk term som betecknar röstvärning i olika former, i första hand genom en kandidats personliga kontakt med enskilda väljare, www.ne.se, 2005-08-09

⁴⁷ Marknadsföringsmetoder genom vilka säljare försöker komma i direkt kontakt med köpare, www.ne.se 2005-08-09

arbete. Det är upp till de respektive affärsområdescheferna att ansvara för prospektering inom sina branscher. Även om målsättningar kring prospektering inte är dokumenterade så finns det uttalade önskemål från VD och Sälj och marknadsföringschefen om hur mycket tid en säljare bör lägga på cold-calls och andra aktiviteter mot icke kund. Under ett möte med VD AA den 26 april 2005 nämndes att från ledningshåll förväntar man sig minst 5 timmar i veckan per säljare för icke-kundsbearbetning.

Om att en intressekonflikt föreligger skvallrar också intervjuer gjorda under studien, ett flertal säljare har berättat att man inte någon tid alls till att genomföra cold-calls.

Michael T Bosworth skriver att telefonsamtal, så kallade cold-calls, är ett mycket kostnadseffektivt sätt att prospektera på⁴⁸.

Övrigt

Andra kanaler för information från marknaden är tips från vänner och bekanta och genom media. I olika tidningar kan man bland annat läsa om uppköp, fusioner, företags framtida strategier och att ett företag söker ny ekonomichef. Information som på olika sätt höjer sannolikheten för att ett företag står inför omfattande förändringar som även innefattar nytt Produkt.

3.5 Företagets partners

Följande företag är på olika sätt partners till Företaget⁴⁹ och påverkar därmed också på olika sätt prospekteringen:

X
Y
Z
.
.
.

En partner till Företaget fungerar antingen som konsultpartner, försäljningspartner, supportpartner, utbildningspartner eller flera av alternativen på samma gång.

Alla ovanstående kan bidra till Företagets prospekteringsprocess genom att förmedla viktig information från marknaden men de partners som har mest inflytande över prospekteringen på Företaget är försäljningspartners.

⁴⁸ Michael T. Bosworth. (1995) Solution Selling: Creating buyers in difficult selling markets. Sid 10.

⁴⁹ http://www.Företaget.com/sweden/default.asp?f=/sweden/about_us/office_locations/office_locations.asp, 2005-08-09

EE på Företaget har under år 2005 gått igenom avtalen med partners och tagit fram nya avtalsmallar, delvis av anledningen att försöka förbättra samarbeten som inte alltid har varit problemfria. Två problem som EE nämner⁵⁰ är:

Små underleverantörer är beroende av Företaget för att sälja sina egna tjänster, vilket orsakar problem när Företagets egna konsulter inte har full beläggning. Ett annat problem är fördelningen av tjänster när Företaget har genomfört säljprojekt tillsammans med säljpartners, då det ibland råder tveksamheter gällande samarbetet.

Att relationen inte fungerar smärtfritt med en säljpartner riskerar sänka värdet av partnerskapet. Det gäller också för prospektering eftersom en god relation ökar förhoppningen om att få ta del av en partners kunskap om och kanaler in hos partners kunder.

Förutom att AA under 2005 har gått igenom och förbättrat samarbetsavtalen med partners har man internt på säljavdelningen börjat jobba mer aktivt med framförallt en av Företagets partners, X, på båda företagens initiativ. På X finns en särskild avdelning med som arbetar med Företagets produkter. X kan genom sin storlek och sina olika tjänsteområden bidra med viktig information till Företagets säljavdelning. I de nya mallavtalen för säljpartners kan man bland annat läsa att: "Säljpartner skall senast den 15:e varje månad rapportera prospektstatus till Företaget AB"⁵¹

Att ha en sådan skriftlig överenskommelse ökar pressen på en partner att regelbundet leverera prospekts. Därmed ökar också pressen på de ansvariga hos respektive partner att förankra Företaget i sin organisation. Det är därför en stor utmaning för Företaget att tillsammans med sina partners ordna så att bådas organisationer förstår och drar maximal nytta ur samarbetet.

⁵⁰ Intervju med Tony Westin, 2005-05-20

⁵¹ Konsultpartneravtal, mall version 1. 2005-05-18

3.6 Företagets säljstödssystem

Företagets säljstödssystem, eller kundvårdssystem är - enligt leverantörens hemsida - ett användarvänligt säljstöd - ett CRM-system som ger ett starkt stöd för effektiv marknadsföring och strukturerad kundbearbetning”

I systemet lagras information om kunder, icke-kunder, underleverantörer och partners. Informationen som lagras syftar till att öka kvalitén på relationen till Företagets olika intressenter. Exempel på information som lagras är adress, kontaktpersoner, produktinformation och genomförda marknadsföringsaktiviteter.

Företaget har många företag registrerade i ESM, varav X är kunder och kundfilialer. Att dokumentera information om alla dessa kunder och andra företag och att använda den informationen rätt är nödvändigt för att kunna hålla reda på alla aktiviteter. Enligt Flodhammar med flera är kunddatabasen en av företagets viktigaste tillgångar⁵² om det används på rätt sätt.

Systemet installerades i slutet av år 2001. Den gamla informationen sparades i Excel och konverterades ej över.

Många av de företag som är inskrivna i Företaget har inregistrerats vid diverse inköp av adressregister genom åren. Vissa är helt irrelevanta för Företaget och andra viktiga företag är inte med. Informationen man har skrivit in är mestadels uteslutande adress och kontaktuppgifter. Dels genom säljarnas eget arbete och dels genom så kallade telemarketingkampanjer har man för en del av företagen snappat upp utförligare information gällande bolagens befintliga produkter och deras framtida planer. Idag saknas sådan information om en majoritet av posterna i systemet och mycket av den information som finns är ofta inte dokumenterad på bästa sätt. Ett exempel är att någon på Företaget, eller på uppdrag av Företaget, har pratat med en ekonomichef utan att få fram den informationen som är viktigast av allt, nämligen när man bör ta kontakt igen. Ett annat exempel är att informationen lagrats på ett sätt som gör att den inte är sökbar på ett bra sätt.

⁵² Åke Flodhammar, Bo Bäckman, Sören Lundgren och Thomas Nielsen. (1991) Industriell Marknadsföring – Marknadsundersökning, reklam, försäljning och planering. Liber Ekonomi /Almqvist&Wiksell Förlag AB. Andra Upplagan. s 130

4 Analyser

I detta kapitel analyseras olika områden som rör Företagets prospektering med avseende att belysa de brister som Företaget bör arbeta för att komma tillrätta med. Kapitlet inleds med en sammanfattande analys som syftar till att på ett enkelt och övergripande sätt skapa förståelse för föreliggande brister. Efter sammanfattningen följer en Cost/Benefit-analys som visar prospekteringskostnad jämfört med hur mycket Företaget förlorar på att inte driva en effektiv prospekteringsprocess. Därefter analyseras område för område de processer på Företaget som på något sätt rör prospektering. Avslutningsvis analyseras några av de mest intressanta intervjuerna, enkäterna och marknadsbearbetningarna.

4.1 Sammanfattande analys

Detta examensarbete är en studie av Företagets prospekteringsprocess. En process kan beskrivas som ett förlopp⁵³ och i egentlig mening är inte dagens prospektering på Företaget en process. En sammanfattning av alla analyser i detta kapitel visar just det, att processtänket saknas i processen. Begrepp används inte likadant av alla. Målsättningar är inte heltäckande och följs inte upp. Det finns ingen plan för den kronologiska gången i Företagets prospektering och det är kanske till och med så att det till viss del behövs träning för att de som ska driva processen klarar av det till fullo.

4.2 Cost/benefit analys av prospektering

En Cost/Benefit-analys görs för att väga fördelar mot kostnader⁵⁴ och kan med lätthet användas för att motivera ökade resurser för prospektering hos Företaget. Här presenteras två exempel med olika fokus, det ena syftar till att öka förståelsen för vad prospektering kostar relativt lägre risker och det andra till att öka förståelsen för vad prospektering kostar relativt ökade möjligheter. Båda analyserna är konkreta och aktuella exempel från telefonbearbetning som genomfördes i den här studien under Juni, Juli och Augusti. Mer information om undersökningen och generell information om så kallade cold-calls kommer i ett senare kapitel.

Exempel 1: kostnaden för minskade risker

I ett telefonsamtal med HH på Z AB framkom att Z precis har valt att fortsätta sitt samarbete med nuvarande leverantör av Produkt. Hans Björck känner väl till Företaget genom Zs nära samarbete med XYZ AB som är kund till Företaget. När

⁵³ Sture Sundell och Eva Gonner. (1983) Prismas Stora Uppslagsbok. Band 3. Sid 1155.

⁵⁴ <http://sv.wikipedia.org/wiki/CBA>. 2005-09-08

HH förstod att Företaget också erbjuder en Produkt så han: ”Himla synd att Företaget inte ringde före semestern, om jag vetat att Företaget har Produkt så skulle vi valt att titta på er och då kanske vi hade tagit en annan väg i somras, nu beslutades hur som helst att köpa en annan Produkt”.

I följande beräkning används siffran 700 från föregående kapitel gällande hur många möjliga kunder som finns för Företagets Produkt.

Att ha kontinuerlig bevakning av 700 företag kräver uppskattningsvis 350 telefonsamtal om året (för att kunna ta kontakt vartannat år och minimera risken för att missa en upphandling). I tid innebär det drygt ett samtal om dagen eller tre samtal i veckan per säljare inom affärsområde 4. Denna beräkning bygger på att man inte vet någonting om de 700 företagen. Om prospektering hade fungerat bra på Företaget under de senaste åren så skulle man kunna avfärda en stor del av företagen som ointressanta av olika anledningar. Eller ha information som säkerställer att det dröjer mer än två år innan nästa upphandling är förestående hos ett specifikt företag. Ett snittsamtal tar ungefär 15 minuter om man inkluderar den tid det tar att vänta i telefonväxlar eller inte komma fram alls och den tid det tar att anteckna viktiga fakta som framkom under samtalet. Med en personalkostnad på 600 kronor i timmen innebär det ungefär 150 kronor per samtal och ungefär 50 000 kronor om året. En kostnad som sjunker för varje år i takt med att man avfärdar fler och fler bolag eller får information om att det inte är idé att ta kontakt förrän många år in i framtiden.

Att döma av HHs positiva syn på Företaget och hur Företagets produkt står sig jämfört med den konkurrerande produkten man idag använder är det troligt att Företaget hade haft stor chans att vinna Z som kund om man hade fått chansen.

Om den hypotetiska affären hade genomförts antas ett ordervärde på 1000 000 kronor baserat på erfarenheter. Ett sådant ordervärde är att betrakta som relativt litet för Företaget. Företagets missade möjlighet till att ha vunnit den hypotetiska affären sätts till en tredjedel.

Företaget täckningsbidrag på en affär av storleken 1/3 gånger 500 000 kronor storlek utslaget på fem år och alltså mycket högre än 50 000 kronor. Det räcker alltså med mindre än EN affär om året inom X-branschen för att motivera grundlig prospektering. I den telefonkampanj som genomfördes mot X-branschen som ett led i den här studien lyftes många fler leads, prospekts och affärsmöjligheter fram. Under slutfasen av den här studien pågår försäljning mot tre av de affärsmöjligheterna och om Företaget vinner en av affärerna är hela studiens kostnad (ett halvårs heltidstjänst) täckt, många gånger om ifall den största affären resulterar.

Exempel 2: Kostnaden för att skapa fler affärsmöjligheter

Den här studien inleds med ett citat av Sun Tzu, en historisk kinesisk krigsherre; ”det är bättre att vinna utan kamp”.

Under den här studiens genomförande har Företagets säljavdelning visat en låg tro på att kunna knyta en kund till sig utan att konkurrera med andra leverantörer i en upphandling. I skrivande stund pågår nu ett säljarbete mot en kund inom X-branschen som stod på den listan av X-bolag som undersökningen gällde. Se ovan.

Samma kostnad gäller som för det förra exemplet: 50 000 kronor.

Under telefonsamtalet med företaget, som är ett av de största i sin bransch, beskrev man dagens Produkt. Problem som Företagets Produkt kan åtgärda. Genom en kort beskrivning av Företaget och Företagets kunder inom företagets bransch skapades ett intresse som ledde till ett förutsättningslöst möte i början av Augusti. Det mötet har i sin tur lett till fler möten med företaget. Det pågår ingen upphandling i egentlig mening eftersom inga konkurrenter är inblandade. En situation som är mycket ovanlig för Företagets säljavdelning. FF på Företaget uppskattar Företagets möjligheter till en affär med företaget före årsskiftet till ungefär 50% och att INITIALT ordervärde i så fall överstiger en miljon kronor.

4.3 Analys av Företagets säljprocess

Den modell som beskriver Företagets säljprocess ger en av förklaringarna till att prospektering är en lågprioriterad aktivitet. Modellen nämner visserligen prospekteringsverktyg (tillhörande fas 1, kvalificeringsfasen) men ingen utförligare förklaring av vad fas 1 innebär förekommer, varken i den modellen eller i några andra centrala dokument som är framtagna av Företagets säljavdelning.

De enda nedtecknade planerna för prospektering tillhör de respektive affärsområdenas årliga affärsplaner. Företagets säljprocess är med andra ord nästan uteslutande framtagen för att beskriva vilka steg som ingår från och med att kunden är intresserad av att träffa Företagets säljorganisation. Det vill säga från och med den dag då kunden väljer att gå ut i upphandling av ett nytt Produkt. Säljprocessen fokuserar nästan uteslutande på reaktiv försäljning trots att proaktivitet i försäljning av den typen som Företaget bedriver är mycket viktigt, något som visas bland annat i den enkät som skickats ut till ekonomichefer och som beskrivs i nästa kapitel. Bristande målsättning för - och kontroll av - prospekteringsaktiviteter på Företaget har bidragit till att skapa en säljorganisation som nästan uteslutande koncentrerar sig på att vårda befintliga kunder och att arbeta med de upphandlingar som utannonseras offentligt eller genom att kunden tar kontakt med Företaget.

Med mycket nöjda kunder och genom en hög grad av vunna upphandlingar visar Företagets säljorganisation styrka i de aktiviteter som man utför och det är mycket viktigt att ökade insatser för prospektering genomförs parallellt med - och inte istället för - det arbete man gör idag.

Idag har alla säljare formellt sett samma roll inom organisationen, de olika säljarnas årliga budget varierar bara marginellt, trots att vissa säljare har många fler befintliga kunder än andra. Befintliga kunder tar mycket tid i anspråk och det är mycket viktigt att vårda relationen till befintlig kund. Enligt Philip Kotler kostar det många gånger mer pengar att hitta en ny kund än att behålla en befintlig kund.

Prospekteringsarbetet är annorlunda än det säljarbete som många säljare på Företaget förknippar med sin befattning, och det är inte säkert att alla har den personligheten och den kompetensen som krävs för att prospektera.

Kanske bör Företagets ledning överväga att skapa fler roller bland säljarna, ett sätt kan vara att låta några säljare ta ett större ansvar för key-accounting och andra för nyförsäljning.

4.4 Analys av Företagets prospektering

Prospektering på Företaget var ett kontroversiellt ämne redan före den här studien. Säljare och ledning var alla överens om att Företaget kan bli bättre på att prospektera men under studiens genomförande har det gång på gång visats att ingen på Företaget menar samma sak som någon annan när det talas om prospektering. Det är det genomsyrande och grundläggande problemet med Företagets prospekteringsarbete. Prospektering är inte ett förankrat begrepp i organisationen. När man talar om prospektering på Företaget så talar man ofta om tråkiga tidskrävande arbetsuppgifter som förhoppningsvis någon annan utför, eller något annat företag, på beställning av Företaget. Ett flertal av säljarna anser inte att prospektering bör ingå i deras arbetsuppgifter och säger öppet att de inte har någon tid överhuvudtaget till prospektering. Under studiens gång har prospektering blivit ett hett ämne på Företaget, eftersom studiens delresultat löpande har presenterats under möten för sälj och marknadsavdelningen. Dessa presentationer har bidragit till att lyfta fram problemen med prospektering men också visat på nyttan med prospektering. En av Företagets affärsområdeschefer, AA, menar att man har fått en helt annan förståelse för vad prospektering egentligen bör vara och vilken nytta det medför. Hon säger vidare att man har fått insyn i hur viktig prospekteringen är för säljprocessen.

För många av de säljare som intervjuades under studiens initiala fas var prospektering att likställa med att ringa till ekonomichefer och försöka sälja in Produkt över telefon. En uppgift som givetvis är helt omöjlig att genomföra och därför är det uppenbarligen svårt att motivera sig till att prospektera, i alla fall med den synen på prospektering. Självklart har Företagets anställda en annorlunda och mer mångfacetterad bild av prospektering, men då det inte har varit en prioriterad aktivitet så har bilden av den prospektering Företaget arbetar med fått stämpeln som beskrivs ovan. Även direkta marknadsföringsaktiviteter är lågprioriterade på Företaget enligt marknadsansvarig GG⁵⁵, något som ställer ännu högre krav på prospektering.

Det är givetvis inte så att man på Företaget inte överhuvudtaget arbetar med proaktiv försäljning och marknadsbearbetning men genom att inte samla de aktiviteterna under ett namn och tydliggöra vad det handlar om försvårar man för sig. Det blir svårare att planera, genomföra och följa upp om det inte finns en gemensam förståelse för VAD det är man måste planera, genomföra och följa upp. Att kalla det för prospektering, proaktiv försäljning, marknadsbearbetning eller något annat är oväsentligt. Det viktiga är att man ger det ett namn och dokumenterar vad det innebär.

⁵⁵ GG på Företaget sa under en intervju: ”exempelvis X, som har 3 gånger högre marknadsföringsbudget än oss”.

4.5 Analys av Cold-calling

Under studien har två olika telefonundersökningar genomförts. En mot X-branschen och en mot Y-bolag. Undersökning mot Y-bolag har delvis redovisats under Cost/Benefit-analysen i föregående kapitel. Utfallet av samtalen mot Y-bolag har varit mycket positivt och genererat pågående affärsmöjligheter. Dessutom har viktig information samlats in, information som kan användas till att skapa och delta i framtida affärer. De företag som ringts upp är alla definierade av affärsområde X som intressanta under 2005 och det utfall som redovisas här baseras på företag som svarade i telefon.

Utfallet av samtalen mot X-branschen har av olika anledningar inte fallit ut lika väl. Några av de anledningarna är:

- Företagen har betydligt fler anställda än Y-bolagen och risken ökar för att man ringer "fel" person.
- Företagen har en mer komplicerad ägarstruktur som gör att de inte själva bestämmer över vilket Produkt man ska använda.
- Undersökningen genomfördes i ett tidigare skede av studien (än den mot Y-bolagen) och författaren hade mindre kunskap om Företaget och PRODUKTEN.
- Företagets varumärke är mer okänt inom X-branschen

Ett försök till indelning av utfallet presenteras här:

Utfall 1: Företaget meddelar att man har ekonomistyrningen utlagd hos underleverantör eller att man inte har något att säga till om beträffande val av Produkt då sådana beslut tas hos moderbolaget.

Utfall 2: Företaget säger att man redan är inne i en upphandling, snart ska sätta igång med en upphandling eller eventuellt ska inleda en upphandling inom två år.

Utfall 3: Företaget har inte för avsikt att byta Produkt inom två års tid.

För de 95 samtalen blev resultat som följer:

Utfall 1: 21 stycken

Utfall 2: 35 stycken

Utfall 3: 39 stycken

De företag som har kontaktats är överlag villiga att svara på de frågor som ställs vid aktuellt eller senare tillfälle. Informationen som ges är mycket värdefull eftersom man får ett underlag för planering av framtida aktiviteter mot företagen/organisationen. För företagen i Utfallsgrupp 1 kan man välja att kontakta moderbolaget i de fall de är situerade i Sverige eller meddela Företaget bolag i andra länder om situationen.

De 35 företagen i utfallsgrupp 2 är givetvis de mest intressanta, vissa mer än andra. I några fall visade det sig att Företaget tyvärr var för sent ute för att komma ikapp i kundens upphandling, i andra fall bad kunden om att få riktad information skickad till sig per mail eller brev. För några andra bestämdes att dialogen mellan Företaget och kontaktperson skulle återupptas efter semestern (samtalen genomfördes under en tidsperiod då få företag inleder upphandlingar av Produkt beroende på hög arbetsbelastning). I några andra fall bokades möten till efter semestern. För resterande företag har Företaget viktig kunskap om att kunden måste kontaktas igen inom en ganska snar framtid, för många av dem har Företaget också viktig kunskap om vilka delar av ett Produkt upphandlingen kommer att gälla.

Företagen i utfallsgrupp 3 har alla meddelat att en upphandling inte är nära förestående men i många fall har de ändå gett tydliga signaler om när det kan bli aktuellt att höras av igen och även för de företagen har Företaget viktig kunskap inför kontakten. Dessutom har Företaget genom samtalen genomfört mer eller mindre kvalitativ (beroende på hur mycket tid man får i telefon) direktmarknadsföring till 95 svenska företag.

4.6 Analys av Företagets säljorganisation

På Företaget är man inte nöjd med hur prospektering fungerar i dag, en känsla som också bekräftas i denna studie. För att prestera bättre i framtiden krävs någon slags förändring. Enligt Balogun och Hailey⁵⁶ kan man ställa tre frågor om en förändring i ett företag:

Varför förändra?

Vad är det som ska förändras?

Hur ska vi åstadkomma förändringen?

På Företagets sälj- och marknadsavdelning vet man och är överens om svaret på den första frågan. Något måste förändras för att förbättra prospekteringen. Men när det gäller vad som ska förändras är åsikterna delade. Beslut om rutiner för prospektering har nått säljarna vid ett flertal gånger under de senare åren men de har inte följts upp och därför inte genomförts⁵⁷. FF på Företaget arbetar deltid med marknadsfrågor men är inte lika involverad i det dagliga arbetet på sälj och marknadsavdelningen som övrig personal, hon anser att ledningen av säljarna bör bli tydligare. Följande förslag till förändring sammanfattar övergripande de förslag författaren har fått ta del av under tiden på Företaget:

Säljare tycker:

Att Företaget bör anställa en person som hjälper alla fyra affärsområden med att ringa till suspekts och leads för att försöka boka möten.

Att Företaget bör anlita ett telemarketing-företag för att ringa till suspekts och leads för att försöka boka möten.

Att man bör låta personalen på marknadsavdelningen ta ett större ansvar för prospekteringen.

Marknadsavdelningens personal tycker:

Att man bör skapa tydligare ramar för säljarens arbete gällande prospektering och att ledningen ska bli bättre på att följa upp det.

Lösningssarkitekter tycker:

Att man bör skapa tydligare ramar för säljarens arbete gällande prospektering och bli bättre på att följa upp det.

Att man bör ta fram material, exempelvis en videofilm, som gör att säljare kan visa en grundläggande demonstration av Företagets produkter utan stöd av lösningssarkitekter.

⁵⁶ Julia Balogun och Veronica Hope Hailey. (1999) Exploring Strategic Change. Prentice Hall. Sid 3

⁵⁷ Liknande uttalanden har fällt av ett flertal anställda på Företaget.

Att man i större utsträckning ska undvika dubbelarbete mellan säljare och lösningsarkitekter.

Sälj- och marknadschefer samt VD tycker:

Att man bör skapa tydligare ramar för säljarens arbete gällande prospektering och bli bättre på att följa upp det.

Affärsområdescheferna på Företaget tycker:

Bland affärsområdescheferna finns olika inställning till prospekteringen och åsikterna varierar såsom beskrivet bland de övriga personalgrupperna.

4.7 Analys av Företagets målsättning för prospektering

Inom Företaget är man överens om att något bör förändras men det råder delade åsikter om vad man egentligen bör förändra och på vilket sätt. Det är också tydligt att det inte bara råder delade åsikter om vad man ska förändra för framtiden utan också delade åsikter om hur man arbetar idag. Anledningarna till den bristande målsättningen är flera.

Inom ett av affärsområdena på Företaget finns aktiviteter mot icke-kund inplanerade i affärsplanen för år 2005. Planen är framtagen av affärsområdeschefen och gällande prospekteringsaktiviteter kan man läsa att en av säljarna är ansvarig för att bearbeta icke-kunder. Samma säljare menar att den inte har tid till att agera mot icke kund.

Enligt Norrby måste alla medarbetare delta i en dialog för att man ska kunna bedöma om ett mål är realistiskt⁵⁸ men i exemplet ovan är man inte överens. Dialogen har alltså inte varit tillfredsställande.

En annan anledning till missförståndet mellan säljaren och dess chef kan vara målets formulering. Enligt Forsberg och Olsson är ett riktigt formulerat mål mätbart och tidsbestämt⁵⁹. I exemplet ovan saknas kvantitativa mål och det finns ingen tidplan för aktiviteterna. Uppföljning av säljarens arbete blir därmed mycket svår att genomföra och enligt Forsberg och Olsson uteblir de önskade prestationerna när chefer inte följer upp mål och åtgärder⁶⁰.

Ett annat grundläggande problem med målsättningarna kring prospekteringsprocessen är att oavsett hur väl definierade och accepterade mål som

⁵⁸ Bo Norrby. (2003) Leda Med Mål – Om ledarskap och hur man framgångsrikt styr en verksamhet. Uppsala publishing House AB. Sid 52

⁵⁹ Krister Forsberg och Per-Olov Olsson.(2004) Målbaserat ledarskap – Bli effektiv som ledare och chef. Liber AB. Sid 84

⁶⁰ Krister Forsberg och Per-Olov Olsson.(2004) Målbaserat ledarskap – Bli effektiv som ledare och chef. Liber AB. Sid 21

sätts upp så saknas tydliga verktyg för att nå dit. Enligt Forsberg och Olsson är det vanligt att mål för exempelvis försäljning, produktion och budget sätts upp för att styra verkligheten, men att svårigheter ofta uppstår därför att man inte tar reda på hur målen ska nås⁶¹.

Bristerna i Företagets prospektering bekräftar Forsberg och Olssons åsikter. När aktiviteter genomförs mot icke-kund så görs det inte på ett definierat sätt. Det finns inte en gemensamt utarbetad mall för vilken information man vill insamla och hur den sedan ska lagras och användas. Ofta registreras informationen om marknaden felaktigt eller inte alls. Att lägga tid på att samla information om marknaden utan att sen registrera den på ett sätt som gör den tillgänglig är resursslöseri.

4.8 Analys av enkät till ekonomichefer

För enkätens utformande och resultat fråga för fråga hänvisas till bilaga 5. Fråga nummer 5 visade sig vara felformulerad och frågan har därför strukits. I det här kapitlet presenteras bara de frågor vars resultat är extra intressanta för studien, varje fråga följs av en kortfattad analys.

Enkäten till kunderna, med namnet ”Kunder om Produkten”, genomfördes som ett utskick till 20 slumpmässigt valda Kunder vid företag runt om i landet. 19 av enkäterna har besvarats. Resultaten av enkäten är inte statistiskt representativa för svenska företag och ekonomichefer ty urvalsgruppen är för liten. Däremot visar enkäten tydligt att alla företag upphandlar Produkten enligt sina egna förutsättningar och att det inte finns en universell mall att förhålla sig till.

Enkäten ger marknads bekräftelse på det som hela tiden har antagits internt på Företagets sälj och marknadsavdelning: Man kan tjäna på att prospektera bättre.

Enkäten visar att det inte finns någon mall för hur kunden agerar, alla är unika och agerar unikt mot leverantörer. Ena extremen vill ha full koll på vad som händer och låter leverantören dansa efter sin pipa. Den andra extremen har dålig uppfattning om när man ska byta, vill gärna träffa leverantörer och kan med rätt argument bli övertygad om att byta Produkt, oavsett egentlig plan. Att kunderna inte arbetar efter en gemensam mall innebär att man som leverantör inte heller kan ha ETT förhållningssätt till marknaden.

Vid närmare analys av enkäten bör man ha i åtanke att enkäten i sin utformning uppmanar de svarande till att sätta sig in i tänkta scenarion och de har därmed inte svarat helt efter deras befintliga förutsättningar. Man måste också ha i åtanke att attityden som upplevs över telefon är annorlunda än den som speglas i en enkät som besvaras anonymt och i lugn och ro.

Första och sista frågan i enkäten hör på många sätt ihop. I första frågan visar enkäten att Produkten är mycket viktigt för Kundens förmåga att göra ett bra jobb

⁶¹ Krister Forsberg och Per-Olov Olsson.(2004) Målbaserat ledarskap – Bli effektiv som ledare och chef. Liber AB. Sid 20

och i den sista visar enkäten att nästan hälften av de tillfrågade är beredda att byta Produkt om rätt argument presenteras. Det är ett logiskt samband eftersom svaren på fråga 1 innebär att det nästan är tjänstefel att inte lyssna till en leverantörs argument om varför man bör använda deras produkter istället för befintlig leverantörs produkter. Och med tanke på hur viktigt Produkten är (6,2 av 7) för att en Kund ska kunna göra ett bra jobb är det givetvis svårt att skriva att man inte håller koll på vad som händer på marknaden.

Men att verkligen komma in på ett företag är inte så lätt som enkäten låter påskina. Det handlar om att säga rätt saker i telefon, och att ha lite tur med tillfället man ringer.

Under den här studiens gång har Kunder blivit erbjudna en lunch i syfte att ”lära känna varandras företag och äta god mat, inget annat”. Kunderna har tackat ja, till en del av personalen på Företagets stora förvåning. Ovanstående enkätresultat visar att det inte finns någon anledning till att bli förvånad. Kunderna vet nyttan av en väl fungerande Produkt, de är själva den största maktfaktorn när det kommer till byte och beslut och därför ingår det i deras arbetsuppgift att hålla sig a jour med marknaden. Det ska Företagets säljare ha i åtanke när de prospekterar.

4.9 Enkät till sälj och marknadsavdelningen

Personalen på Företagets sälj- och marknadsavdelning har varit den centrala delen i den här studien, men bara en enda gång blev de tilldelade samma förfrågningsunderlag. Enkäten, som bestod av bara några frågor, besvarades samtidigt som den sista avdelningsgemensamma presentationen av studien genomfördes, under avdelningens kick-off. Enkäten samlades in på plats och en del av de svar som registrerats utgjorde bas för en öppen och rak diskussion om prospektering på Företaget. Här följer enkäten i sin helhet och ett urval av svaren med efterföljande analys. En analys som också väver in åsikter som dryftades under den efterföljande diskussionen:

4.9.1 Enkäten

”Markera vilken befattning du har:

Säljare

Lösningsarkitekt

Ledningsbefattning

En affärsområdeschef på ett större tjänsteföretag⁶² har berättat att dess kunder till 80% består av företag som inte kände till företaget innan de blev kontaktade av företaget. Företaget har sedan sålt in sin tjänst genom att knyta relationer till kundernas ledningsgrupper och säljargumenten har till största del varit finansiellt. Det fiktiva företaget AB Mätt säljer endast till kunder som kontaktar AB Mätt och meddelar om att man är intresserad av att köpa en tjänst eller vara liknande den som AB Mätt erbjuder. Placera in Företaget på nedanstående axel beroende på vilket företags säljstrategi du anser likna Företagets mest. Motivera ditt kryss.

AB Mätt.....Företaget

Motivering:

Ställ en fråga angående prospektering:

Ge ett tips till ledningen angående prospektering: ”

⁶² Information är korrekt men personen i fråga har inte fått förfrågan om publikation av det informella samtal som hölls under ett seminarie.

4.9.2 Urval av enkätsvar

Angående jämförelsen mellan Företaget och AB Mätt

Ledarnas genomsnittliga bedömning:

AB mätt.....X.....Företaget

Lösningssarkitekternas genomsnittliga bedömning:

AB mätt.....X.....Företaget

Säljarnas genomsnittliga bedömning:

AB mätt.....X.....Företaget

Urval av lösningssarkitekternas frågor och synpunkter

Angående AB mätt vs Företaget:

- ”Vi är inte tillräckligt bra på att prospektera idag. Vi borde arbeta ännu mer med att skapa nätverk, någon som känner någon som känner någon osv. Vi borde ha någon/några i vår styrelse som har mycket kontakter inom våra branscher.”
- ”Vi är inte mätta mot heta case, men mot kalla har vi inte samma glöd”
- ”Vi arbetar nog som AB Mätt, om vi har ambitioner att arbeta vidare krävs engagemang”

Frågor om prospektering:

- Hur får man rutiner kring att inte missa de ”dead-lines” som vi sätter in i kundvårdssystemet?
- Är det bra att anlita telemarketingföretag när vi prospekterar?
- Hur når jag rätt person i företaget vid ett cold-call?
- Är det kul att prospektera?

Tips till ledare:

- ”Extra bonus till den som hittar en icke-kund som blir kund inom en 6-månaders-period”
- ”Betona vikten av att säljarna ska jobba = prioritera prospektering. Se till att alla säljare arbetar aktivt för att skapa/delta i nätverk.
- ”Ge prospektering mer tid. Ta ut A och B-kunder bland suspekts. Dessa ska behandlas stenhårt.”
- ”Välj ut målkunder och bearbeta/följ upp löpande. Samtalen måste följas upp av säljare”
- ”Avsätt tid, reservera tid. Av egen erfarenhet vet jag att Telemarketing är vanskligt”
- ”Satsa mer”

Urval av säljarnas frågor och synpunkter

Angående AB mätt vs Företaget:

- ”Företaget kan bli bättre, vi måste prospektera smartare. Målet är viktigare än vägen”.
- ”Går bra för Företaget just nu, men hur det går imorgon är upp till oss idag.”
- ”För lite styrning på prospektering vilket ger detta resultat. Dock, dock rings det och prospekteras det... någon hyfsat, någon sämre.”
- ”Ej mätt enligt mina åsikter, dock är prospektering olika effektivt i olika branscher. Det ska användas i rätt läge och i rätt bransch.
- ”I början av året var det bedrövligt, vi blir bättre och bättre.”
- ”Vi är inte mätta, vi hinner inte. Eller är vi lata?”
- ”Nyttan med prospektering är nog väl känd, kräver dock styrning”

Frågor om prospektering:

- Hur gör vi med prospekten mellan olika branschområden och tidsfördelning mellan nya kunder och befintliga kunder?
- ”Vilken är den bästa ingångsrepliken vid ett cold-call?”
- ”Bör prospektering ske på flera hierarkiska nivåer? VD till VD o.d.?”
- ”Hur får man en stressad ekonomichef till att ta en timme till möte? Finns det andra sätt att prospektera än att ringa?”
- ”Hur säkerställer vi att kundvårdssystemet är uppdaterat?”
- ”Hur skapar vi tiden? Skall alla vara både kundansvariga och nybearbeta eller skall dess uppgifter separeras?”
- ”Vad är viktigast med prospektering?”

Tips till ledare:

- ”Uppdatering av kundvårdssystemet. Låt alla säljare vara delaktiga i processen”
- ”Kartläggning, insamling av företagsinfo går ju blixtnabbt idag. Lagringen i kundvårdssystemet utredas bättre. För intakt idag.”
- ”Uppföljning av prospektering/coldcall”
- ”Prioritera och skapa tid för prospektering. Prospektering bör värderas högt.”
- ”Välj rätt målgrupp att kontakta på företag och vilka referenskunder man bör använda för specifika fall”.
- ”RING!”
- ”Kommunicera tydliga mål och ge dem utrymme”
- ”Steg 1: Bestäm prospekteringsmål och resurser för att uppnå målen. Steg 2: Stäm av att informationen är insamlad, uppföljd och att en handlingsplan finns förankrad hos kunden.

Urval av ledarnas frågor och synpunkter

Angående AB mätt vs Företaget:

- ”Vi kan bara vara bättre”
- ”Vi använder inte kundvårdssystemet på ett effektivt sätt”
- ”Vi ligger långt ifrån 80%”

Frågor om prospektering:

- ”Hur mycket tid måste en säljare ägna åt prospektering för att vara heltäckande på sina suspekts per dag/vecka?”
- ”Hur når vi till 80%, går det?”

4.9.3 Analys av enkätsvar

Enkäten som lämnades ut under ganska avslappnade och skämtsamma former visar ändå tydliga och intressanta resultat. Lösningarkitekterna som förutom säljarna själva har bäst insyn i det dagliga säljarbetet har konkreta åsikter om prospektering, och om att man måste kunna bli bättre på att prospektera. Säljarna instämmer i lösningarkitekternas åsikter och visar dessutom i enkäten att det finns anledning till träning i prospektering. Säljarna ställer frågor om grundläggande aktiviteter som exempelvis ”vad är viktigast med prospektering?” och ”vad ska man säga när man ringer?” vilket med all önskvärd tydlighet visar att hela avdelningen måste sätta sig ner tillsammans och prata igenom hur man ska gå tillväga för att bli bättre. En intressant frågeställning kom från en av säljarna och gällde om på vilket sätt VD själv ska prospektera och i så fall hur och när.

Ledningen med VD i spets har under examensarbetet visat att det förväntas att säljarna lägger en viss tid åt att prospektera samtidigt som säljarna inte vet vad man ska säga eller vilken målsättning man bör ha med prospektering. Konflikten måhända verka övertydlig och överdriven när den hårdras såhär men likväl är det uppenbart att anledningen till att prospektering inte utförs i tillräcklig omfattning inte är så enkel som att ”det är tidsineffektivt”⁶³.

Ledarna på avdelningen understryker kritiken mot sitt eget arbete genom att instämma.

”Vi kan bara vara bättre”, säger en av ledarna.

⁶³ Att det är resursslöseri att säljare ska prospektera är en åsikt som framkommit av ett flertal olika personer på Företaget.

4.10 Enkät till affärsområdescheferna

Här ges endast en sammanfattande analys av enkäten som återfinns i sin helhet i bilaga 1.

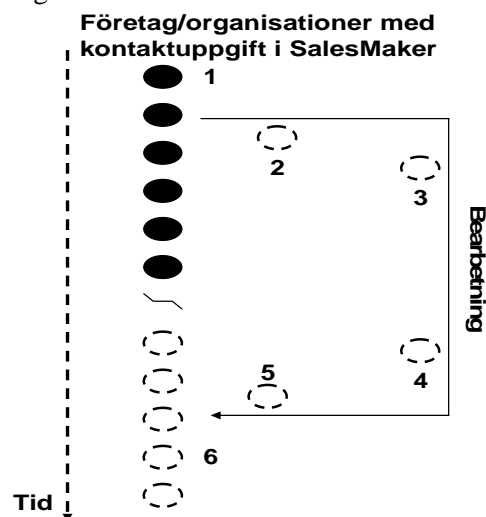
Av flera slutsatser man kan dra om enkäten är EN den mest intressanta och den mest passande att avsluta detta kapitel av analyser. En slutsats som binder samman hela prospekteringsdilemmat och som i sig självt är både frågan och svaret på det grundläggande problemet med Företagets prospekteringsprocess, nämligen att det inte finns någon tydlig struktur kring prospektering. Det är inte det att svaren skiljer sig totalt, förutom för några få exempel, utan snarare att det märks att begreppet prospektering inte är lika förankrat och bearbetat som exempelvis begreppet offertfas. Om de 4 affärsområdescheferna skulle ha fått frågor kring den säljfas som internt kallas offertfas skulle de alla ha svarat mycket likt gällande vilka aktiviteter som pågår under en offertfas, vad man bör göra och inte göra osv. Företaget är mycket duktiga på att vinna affärer som gått till offertfasen. Företaget är inte lika duktiga på att kontakta suspekts och skapa affärsmöjligheter ur ingenting. En anledning är att prospektering inte är ett tillräckligt inbankat begrepp och inte tillskrivs det värde som det har.

5 Åtgärdsförslag

I detta kapitel ges förslag till Företagets ledning. Förslagen bör tolkas principiellt och inte bokstavligt. Åtgärden som föreslås presenteras område för område och det är författarens övertygelse att de framgångsrikt kan implementeras och ge både omedelbara och långsiktiga resultat. Men författaren vill än en gång trycka på att det finns många olika sätt att gå tillväga med det rent operativa förändringsarbetet. Därför är det framförallt de generella principerna som är viktiga att förstå.

5.1 Sammanfattning av åtgärdsförslag

Alla de förslag som presenteras i detta kapitel syftar till att skapa en förbättrad prospektering som helhet. Under ett möte med VD AA den 26 maj 2005 presenterades en schematisk modell över den så kallade "iterativa prospekteringsprocessen" såsom den tagits fram av författaren. Modellen godkändes som principiell grund för vad prospektering på Företaget bör innebära. Prospektering såsom ledningen önskar att den genomförs går inte att definiera i en modell, men att genom en förenklande modell skapa en gemensam förståelse ökar möjligheterna att sätta gemensamma realistiska mål. Den iterativa prospekteringsprocessen ska minimera risken för att missa en upphandling samtidigt som den ökar möjligheterna att utnyttja marknadsinformation till att skapa affärsmöjligheter och att påverka kunden till Företagets fördel. Den iterativa prospekteringsprocessen beskriver utslutande när information ska samlas in och användas. Hur den ska samlas in och vilka företag man bör dokumentera framgår inte i modellen. Arbetsprincipen/"tänket" kan med fördel också användas vid försäljning mot befintliga kunder.



Figur 6.1 Den iterativa prospekteringsprocessen

Förklaring till modellen:

- 1) Alla poster i Företagets kundvårdssystem skall ha en uppgift om när kontakt bör tas. Exakt tidpunkt bestäms av säljaren baserat på specifik information.
- 2) Posten ”lyfts ut” och kontaktas av Företagets säljavdelning, beroende på hur kontakten mottages av kund inleds en säljprocess/bearbetning eller så anges ny kontaktuppgift baserat på ny information.
- 3) Under aktiv bearbetning håller säljaren själv reda på när kontakt ska tas igen.
- 4) Bearbetning av ett prospekt kan pågå i flera år.
- 5) När affären är vunnen eller förlorad ”lyfts” posten in igen och utgör återigen en av alla de företag, organisationer osv. som ska kontaktas. Ny uppgift om när kontakt ska tas bestäms av säljaren.
- 6) Det är återigen dags att kontakta företaget, organisationen osv.

Om Företaget väljer att implementera ovanstående eller liknande princip för prospektering kommer det leda till avsevärda förbättringar av marknadskontrollen. I förlängningen kommer Företaget att kunna utnyttja den insamlade informationen till att **alltid kontakta ett suspekt i rätt tid**, med reservation för att säljaren ibland blir felinformerad eller att ett suspekt genomgår förändringar som påverkar dess ursprungliga plan.

För ledningen kommer det nya arbetssättet innebära helt andra möjligheter att budgetera för framtida försäljning och att i god tid sätta av resurser till försäljningsarbete och för säljaren kommer det bli svårare att inte ta ansvar för prospektering i de marknadssegment man arbetar.

Marknadsavdelningen kan använda informationen till att bli bättre på att i god tid förutspå nya behov av mässarrangemang, seminarier och kampanjer.

Möjligheterna till uppföljning i form av rapporter och statistik förbättras också, vilket i förlängningen innebär att man kan ”benchmarka” sig själv för att hela tiden prestera bättre. Statistikuttag kan också öka säljarnas motivation till att kunna påvisa att man har vetskap om framtida affärer.

5.2 Förslag till målsättningar

Tillsammans måste de olika ledarna på Företaget sätta upp och dokumentera tydliga, lättbegripliga och realistiska mål för prospektering. Utan mål är det svårt att mäta resultat och svårt att följa upp den enskilde individens arbete. Målen bör vara både kvalitativa och kvantitativa.

För att alla i organisationen ska känna sig delaktig i målsättningen och förstå målen på samma sätt bör målen sättas efter en gemensam dialog mellan alla inblandade parter. För att framgångsrikt prospektera i enlighet med framtagna målsättningar är det viktigt att VD – och inte bara chefer på sälj och marknadsavdelningen - är med

och utformar målen samt visar ett tydligt intresse kring den gemensamma satsningen på prospektering.

Men framförallt krävs det att säljarna själva känner delaktighet i utformandet av målen samt att de om de behöver får resurser till kompetenshöjande aktiviteter rörande de aktiviteter som prospektering innefattar. Från många håll inom Företaget har det framkommit att det inte alls är en självklarhet att alla säljare känner sig trygga i rollen som "prospekterare".

Till sist krävs det en tro på prospektering som en värdeskapande säljaktivitet, om den enskilde säljaren har en annan inställning än att den bör skapa utrymme åt prospektering kommer utfallet av satsningen att bli magert. Nedan presentas förslag till målsättningar.

Kvalitativa målsättningar:

- Vi på Företaget ska från och med den 1 januari 2006 arbeta mer proaktivt med försäljning av våra tjänster och produkter.
- I slutet av 2006 ska vi på Företaget känna att det senaste årets prospektering har bidragit till fler affärsmöjligheter under 2007, än om vi inte hade prioriterat prospektering.
- Genom att samla in och använda information om marknaden på ett kvalitativt sätt ska vi på Företaget höja vår kunskap om de branscher där vi agerar.

Kvantitativa:

- Varje enskild säljare skall i snitt genomföra X antal så kallade cold-calls per arbetsvecka.
- Varje enskild säljare skall få tilldelat X antal så kallade A-suspekts som den kontinuerligt bearbetar genom lunchbjudningar och andra relationsskapande aktiviteter, oavsett var i inköpsfasen företaget står.
- Varje enskild säljare skall genomföra minst X antal luncher med suspekts inom det affärsområde den arbetar.
- Varje kvartal ska statistik sammanställas som visar hur mycket var och en av säljarna har prospekterat.
- Varje halvår ska sammanställas hur många leads var och en av säljarna har inför det kommande halvåret.
- Marknadsavdelningen skall kontinuerligt ansvara för att kundvårdssystemet uppdateras i enlighet med framtagna mallar för vilken sorts information om vilken sorts företag kundvårdssystemet innehålla.

5.3 Personalen och incitament

Det bör fastläs och dokumenteras vilket ansvar personalen på Företaget ska ha för att Företaget ska kunna nå sina målsättningar med prospektering. Dessutom bör man diskutera på vilket sätt den avsatta tiden påverkar berörd personal och hur man ska skapa utrymme för de nya aktiviteterna. Man bör tillsammans sätta sig ner och diskutera igenom på vilket sätt var och en ansvarar för att prospektera inom det affärsområde där man arbetar. Målsättningar måste brytas ner på affärsområdesnivå och därifrån till individnivå men inte utan att personalen har klart för sig vad det innebär för deras dagliga arbete. Det bör också på ett tidigt stadium klargöras vilka belöningar och vilka "straff" som prospekteringen kommer att innebära för de respektive säljarna. Belöningar är mer självklara då de antagligen kommer att handla om att få ta hela delen eller en del av den provision som uppkommer vid en affär som prospekterats fram.

Det finns anledning att tro att säljavdelningen inte kommer att prospektera i samma utsträckning som ledningens önskar och man bör därmed ha klart för sig vilket "straff" det innebär, per affärsområde och per säljare, att inte ha tagit kontakt med de exempelvis 50, 100 eller 200 företag som man ansvarar för under år 2006.

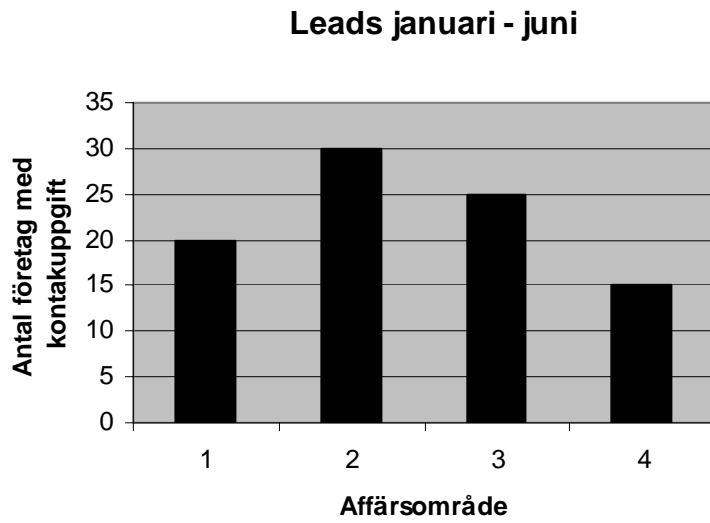
Under den initiala diskussionen, då man fastställer mål och hur man ska nå målen, måste man erbjuda säljaren det stöd i form av utbildning o.d. som krävs för att kunna prospektera i form av exempelvis telefonsamtal.

Dessutom finns anledning att diskutera huruvida alla säljare ska ha samma roll inom företaget eller inte.

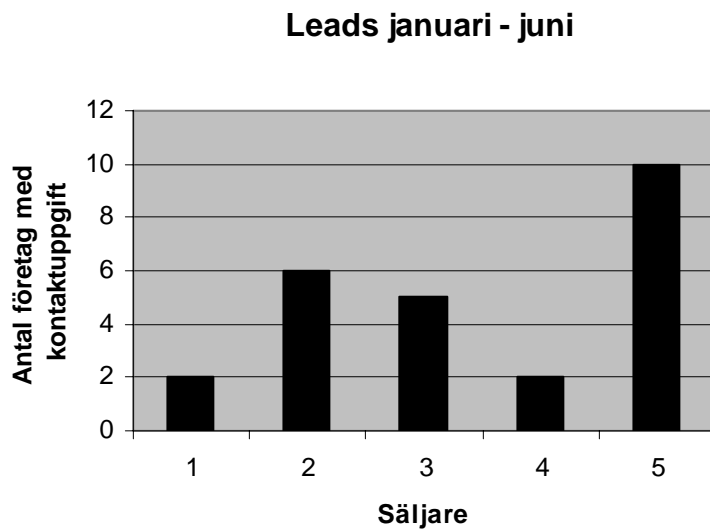
5.4 Rapporter och statistik

Ett incitament till prospektering och ett sätt att visa på nyttan med prospektering är att kontinuerligt framställa rapporter som visar hur arbetet förlöper. Dessutom har rapporter enligt XX, Företaget, också ett egenvärde i och med att de bidrar till att skapa ett tävlingsmoment kring prospektering.

En av de viktigaste anledningarna till att prospektera är att man får information om när i framtiden företag tror sig gå ut i en upphandling av Produkt. Nedan följer tre exempel på rapporter man kan ta fram för att visa hur prospekteringsarbetet förlöper. Om alla säljare får instruktioner om hur man ska dokumentera sitt arbete i kundvårdssystemet och följer instruktionerna på rätt sätt tar det bara några minuter att sammanställa rapporterna. Statistik kommer att kunna presenteras som i exemplen på nästa sida.

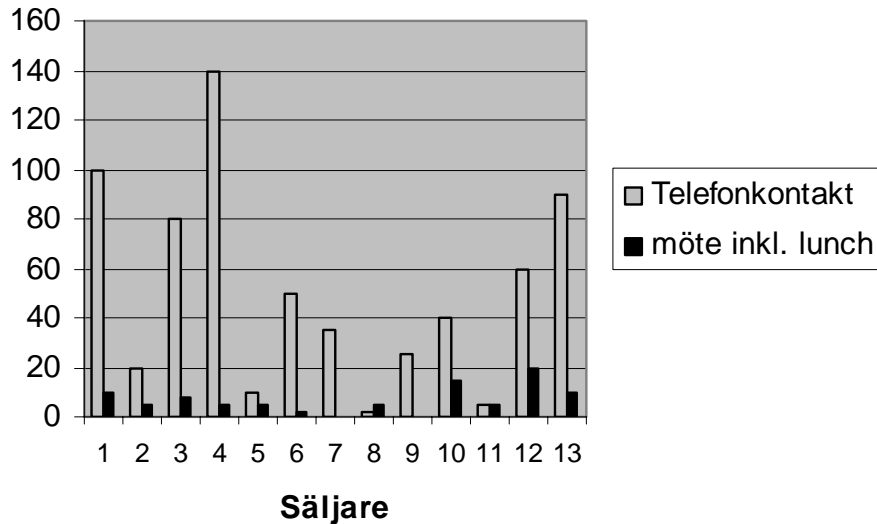


Figur 6.2 Förslag till utseende på rapport om antalet förväntade leads per affärsområde.



Figur 6.3 Förslag till utseende på rapport om antalet förväntade leads per säljare.

Antal kontakter med suspekts - 2005



Figur 6.4 Förslag till utseende på rapport om hur säljarna har prospekterat.

5.5 Dokumentation

Det bör tas fram material som stöder och likriktar prospekteringen på Företaget. Materialet bör utgöras av utbildningsdokument, process och ansvarsbeskrivningar samt målbeskrivningar. De bör alla ligga under en och samma mapp inom Företagets intranät, för att underlätta för alla parter samt reducera möjligheterna till missförstånd. Ett av utbildningsdokumenten ska tas fram med syfte att likrikta lagringen av information från marknaden så att den används och kan användas likadant av alla anställda men också stötta personalen i det dagliga arbetet. Det bör också författas ett utbildningsdokument med ett förslag på manus för cold-call bearbetning. Process och ansvarsbeskrivningar är viktigt för att alla ska veta vilka förväntningar som ställs. Målbeskrivningen är viktig för att kunna validera det arbetet man utför. Det initiala materialet bör revideras allt eftersom Företaget blir bättre och bättre på prospektering.

5.6 Arbetsrutiner

På affärsområdesnivå måste man inför varje år ta fram listor med suspekts och leads som skall kontaktas under årets gång. I ett initialt skede kommer dessa listor bestå av många företag men efterhand som tiden går kommer Företaget att ha byggt upp en databas med information om marknaden som förenklar valet av rätt tid att kontakta rätt person. Med en fungerande prospektering kommer i förlängningen sådana listor att kunna begränsas till att bara innehålla nybildade bolag, då man redan har information om alla andra intressanta företag.

Parallellt med den generella informationsinsamlingen från alla suspekts inom utvalda branscher bör affärsområdescheferna göra upp planer för definierade A-suspekts och på vilket sätt man ska bearbeta dem. Dessutom bör man vid lämpliga tillfällen göra upp planer för hur man ska kontakta alla suspekts som har något specifikt gemensamt. Ett exempel är att bjuda in suspekts som alla använder samma Produkt var leverantör är på väg att bli uppköpt till ett seminarie. Under den här studiens gång blev en av Företagets konkurrenter uppköpt. Om informationsbyggande prospektering hade använts under 2000-talet skulle Företagets marknadsavdelning med lätthet kunnat ha bjudit in till ett riktat seminarie för alla de företag som på grund av uppköpet börjar fundera över om huruvida det kanske är en signal till att upphandla ny Produkt

Idag finns inte sådan information att tillgå i Företagets kundvårdssystem men med en bättre marknadsbearbetning enligt de modeller som presenteras i denna studie kommer sådan information att vara tillgänglig med tiden.

Ledningen bör kontinuerligt övervaka att prospekteringsarbetet förlöper enligt plan.

6 Slutsatser

I detta, det näst sista kapitlet, presenteras slutsatser om prospektering i allmänhet och på Företaget i synnerhet.

6.1 Företagets prospektering

Prospektering för att skapa marknadskontroll är varken svårt eller speciellt omfattande. Alla de förslag som har presenterats i detta kapital syftar till att underlätta en satsning på prospektering, men är på intet sätt de enda tillvägagångssätten. Andra målsättningar kan sättas, andra planer för hur informationen ska behandlas kan användas, exakt hur man väljer att gå tillväga är av mindre betydelse. Det viktiga är att man på Företaget gör något för att förbättra kontrollen över marknaden. Prospektering har idag en kontroversiell och bortglömd betydelse på Företagets säljavdelning. Därför handlar egentligen hela den här studien om hur ett företag måste förändra sin vision om försäljning. Om de enskilda säljarna förstod nyttan av prospektering och hur den ger resultat i säljarnas egna lönebesked skulle den förekomma av sig självt. Därför är ledningens stora uppgift i första hand inte att implementera fler kontroller och regler för säljarna, även om de antagligen behövs i ett initialt skede för att förmå ledningen att lyckas med sin stora uppgift, nämligen att skapa en säljorganisation som förstår nyttan av att agera tidigt mot marknaden och möjligheterna det ger att vara först på plats hos kund. Särskilt som Företaget, genom den nya versionen av sin, i ännu större utsträckning konkurrerar om större kunder med företag som har personal som uteslutande arbetar med viktiga suspekts.

6.2 Generellt om prospektering

Prospektering är en mycket viktig aktivitet för ett säljande företag. Ju mer pengar man tjänar på en affär desto lättare är det att motivera en ordentlig satsning på prospektering. Kostnaden för prospektering ökar nämligen inte med storleken på en möjlig framtida affär.

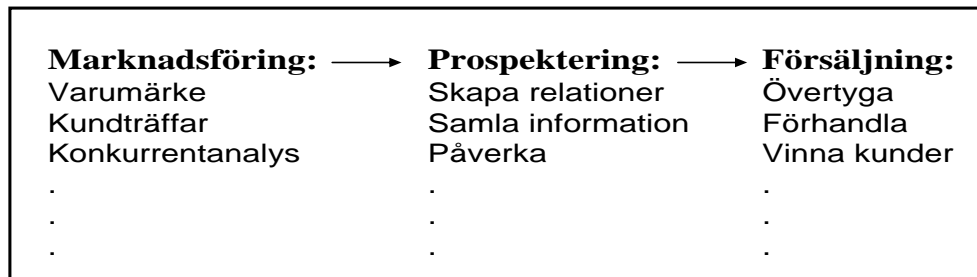
Prospektering är egentligen bara ett samlingsnamn för marknadssegmentering, informationsinsamling och byggandet av relationer. I mycket litteratur om marknadsföring och försäljning är beskrivningen av prospektering förenklat till "ett verktyg för att "lyfta" ett suspekt till ett prospekt". Men den definitionen av prospektering gör att mycket av värdet som prospektering kan skapa faller mellan stolarna, någonstans mellan marknadsföring och försäljning.

Om man istället lyfter ut de delar av prospektering som tillhör marknadsavdelningen och de delar av prospekteringen som tillhör säljavdelningen blir det lättare att vrida och vända på begreppet, och hitta ett bra sätt att arbeta med prospektering. Ett bra sätt som stöder företagsspecifika parametrar.

Som avslutning på den här studien vill författaren göra en ansats till att skapa en ny definition av prospektering och med ett illustrativt sätta det i sitt sammanhang.

”Prospektering är alla de aktiviteter som syftar till att långsiktigt skapa fler möjligheter till försäljning och till att skapa ett försprång till sina konkurrenter i kundens inköpsprocess. I begreppet prospektering ingår också uppgiften att skaffa sig information om marknaden och om hur konkurrenterna är positionerade inom olika marknadssegment, av den anledningen är prospektering viktigt både för marknadsföring och försäljning.”

Om man ser sälj och marknadsarbetet som en process så hamnar prospektering mitt emellan marknadsföring och försäljning. Marknadsföring syftar till att underlätta prospektering, och prospektering syftar till att underlätta försäljning. I dagens företag finns nog inte behov av nya chefsroller men däremot kan det ofta vara en bra idé att dela ut nytt ansvar till befintlig personal. Att låta någon ansvara för prospektering tar bort risken för att marknadschefen och säljchefen låter prospektering trilla mellan sälj och marknadsföringsstolar. Anledningen till att det kan bli så är att prospektering plockar delar från både sälj och marknadsföringsfunktionen. Som avslutning till hela den här studien vill författaren utmana någon annan student att låta prospektering fortsätta växa fram som ett eget område inom företagsteorin, kanske med utgångspunkt ur nedanstående modell.



Figur 7.1 En ansats till prospektering i ett nytt sammanhang

7 Reflektion

Bland ungdomen har alltid funnits en positiv framtidstro starkt lierad med en tro på att den framväxande generationen kommer att åstadkomma mer än sin föräldrageneration. Även för landets universitets och högskolestudenter gäller denna tro på sig själva och på att det finns mycket att förbättra i de organisationer där man tillslut kommer att börja jobba. Redan innan den här studien genomfördes hade jag en outtalad hypotes som jag delar med många andra vänner och bekanta, nämligen:

”Alla delar och så även helheten i ett företag kan alltid förändras och förbättras (med antagande om att ökad effektivitet, kvalitet, avkastning o.d. är en förbättring). Grupper av människor med gemensamma mål och definierade inbördes relationer kan alltid förbättra resultaten av sin strävan.”

Efter ett halvår på Företagets säljavdelning har jag lärt mig mycket om marknadsföring och försäljning. Personal med mycket kompetens gör att Företagets säljavdelning är en mycket spännande arbetsplats, men, precis som väntat, har min hypotes förankrats ännu en gång. Precis som på alla sommar och deltidsjobb jag haft, och som på alla sommar och deltidsjobb som mina vänner har haft, stämmer tesen om att nya ögon ser mer, vilket är konsultens levebröd. Trots att Företaget har en av de mest framgångsrika säljavdelningarna i sin bransch (bland annat ringer så kallade headhunters var vecka till personal på Företagets säljavdelning. Ofta på uppdrag av Företagets konkurrenter) så kan man förbättra resultatet av sin strävan med små medel. Små medel som dock kräver en hel del av personalen.

När de här avslutande raderna skrivs har jag redan presenterat mina resultat för personalen på Företaget. Resultaten har mottagits på ett positivt sätt men jag hyser ändå små förhoppningar om att några egentliga förändringar kommer att genomföras. Under slutfasen av studien genomfördes en organisationsförändring som har lett till nya chefer, nya ansvar och fokus på nya frågor. För att prospektera krävs en säljavdelning som tror på prospektering, och en ledning som kan förmå säljarna att tro på prospektering. Men indelade i affärsområden och i geografiska områden arbetar säljarna för att nå sin egen budget, främst genom att svara på de köpsignaler som marknaden genererar oavsett prospektering.

En attityd som försvårar förändring och ledarskap som inte är tillräckligt tydligt kommer med största sannolikhet innebära att Företaget även i fortsättningen kommer att vara en leverantör som agerar reaktivt mot marknaden och som kommer att missa många möjligheter.

Incitamentsstrukturer som inte i tillräcklig omfattning skapar motivation till den sortens utmanande försäljning som prospektering innebär är en annan orsak till varför jag tror att många av Företagets säljare inte kommer att ringa ett enda så kallat cold-call under hela år 2006, en tro som jag här delar med mig av delvis för att skicka en utmaning till de på Företaget som läser detta dokument. Prospektering

kräver andra egenskaper av en säljare än det säljarbete som följer en lyckad prospektering men vattentäta skott mellan affärsområden på Företaget motverkar möjligheterna till att låta de som prospekterar bäst göra det åt alla.

En risk med att istället för egen prospektering anlita telemarketing partners är att det kan förstöra Företagets varumärke⁶⁴ och jag anser att man ska tänka på att arbeta mycket nära telemarketing partners för att skapa värde i aktiviteterna.

Det skulle krävas radikala förändringar för att åstadkomma förbättringar. Prospektering i högre utsträckning tar nämligen en väsentlig del av säljarens tid i anspråk. Ett sätt att skapa utrymme är att från grunden gå igenom säljrollen på Företaget. Exempelvis kan man överväga huruvida en säljare ska lägga tid på att skriva offerter eller inte. Eller om säljare borde ägna tid åt produktutveckling och marknadsföringsfrågor, vilket är fallet på Företaget idag.

Men, så radikala förändringar skulle antagligen förstöra den goda stämningen på avdelningen, vilket ställt mot prospektering kanske kostar mer än det smakar.

Lärdomen som ska dras är att det alltid finns begränsningar till förändring, begränsningar som den frustrerade sommarjobbaren med tillhörande hypotes aldrig får tid eller anledning till att se. Eller som den frustrerade ex-jobbaren tvingas möta i slutet av sin studie.

Författaren

⁶⁴ DD, Företaget, har berättat om hur en anhörig mottagit ett samtal från en telemarketingpartner till Företaget. Personen som ringde visste mycket lite om Företaget och Agnetas anhörig ansåg att samtalet snarare skadade Företagets anseende.

Referenser

- Ingeman Arbnor och Björn Bjerke. (1994) Företagsekonomisk metodlära. Studentlitteratur Lund. Andra upplagan
- Philip Kotler. (1999) Kotlers Marknadsföring. Liber Ekonomi. Första upplagan.
- Stig G Johansson och Carl Norrbom. (2000) Studieguide till Marketing Management.
- Natur och kultur.
- Christian Grönros. (2002) Service Management och Marknadsföring – en crm ansats. Liber Ekonomi. Första upplagan.
- Julia Balogun och Veronica Hope Hailey. (1999) Exploring Strategic Change. Prentice Hall.
- Åke Flodhammar, Bo Bäckman, Sören Lundgren och Thomas Nielsen. (1991) Industriell Marknadsföring – Marknadsundersökning, reklam, försäljning och planering. Liber Ekonomi /Almqvist&Wiksell Förlag AB. Andra Upplagan.
- Melvin Clark och Jan Heivert. (2000) Lönsamma IT-investeringar – med funktionsupphandling. Studentlitteratur Lund.
- Anne-Marie Hullberg. (2003) IT-upphandling i praktiken. Studentlitteratur.
- Bo Norrby. (2003) Leda Med Mål – Om ledarskap och hur man framgångsrikt styr en verksamhet. Uppsala publishing House AB.
- Krister Forsberg och Per-Olov Olsson.(2004)Målbaserat ledarskap – Bli effektiv som ledare och chef. Liber AB.
- Ulf Skoog och Conny Widlund. (2001) Proffs i Inköp – Skapa lönsamhet i industriella inköp. Projektbolaget AB.
- Lennart Rosell. (1998) Inköpsteknik – Praktisk handbok för effektivare inköp. Björn Lundén Information AB.
- Carl Norrbom. (1999) Företag gör affärer med företag. Liber AB.

- Mats Erasmie och Anders Pihlsgård. (2000) Personlig försäljning – Med kunden i fokus. Liber AB.
- Michael T. Bosworth. (1995) Solution Selling: Creating buyers in difficult selling markets. McGraw-Hill.
- Nils-Göran Olve, Jan Roy och Magnus Wetter. (1997) Balanced Scorecard. Liber AB.
- Lotte Rienecker och Peter Stray Jorgensen. (2004). Wallin och Dalholm boktryckeri AB.

Bilaga 1, enkät till affärsområdesansvariga

I ett tidigt skede av studien skickades en enkät till de 4 affärsområdesansvariga på Företaget. Här presenteras frågorna som utgjorde enkäten samt en kortfattad sammanfattning av svaren, som också baseras på en kompletterande intervju som hölls.

Frågor

1. Hur väljer ni ut vilka företag, och hur hittar ni de företagen, som kontaktas av Företaget?
2. Föreligger det någon risk för att ni missar några företag?
3. På vilka sätt tar ni initial kontakt?
4. På vilka sätt definierar ni utfallet av kontakt?
5. På vad baserar ni valet av definition?
6. Hur följer ni upp initial kontakt beroende på utfallet?
7. Enligt din erfarenhet, vad krävs för att både parter ska vara intresserade av ett möte?
8. Vad fungerar väl i processen?
9. Vilka svagheter kan du räkna upp?
10. På vilka sätt kan man förbättra processen?
11. Vilka är dina personliga förväntningar på den här studien?
12. Har du något övrigt att tillägga?

Sammanfattande svar

Svarande 1

1. Genom mässor, seminarier, befintliga kunder, upphandlingskonsulter och genom Lagen om Offentlig Upphandling, LoU.
2. Ja, men inte inom mitt affärsområde tack vare LoU. Definitivt i de andra affärsområdena.
3. Telefon eller post.
4. Utfallet dokumenteras i SalesMaker som leads, suspekts eller prospekts.
5. Regler uppsatta av företaget.
6. Beroende på utfall tar vi ny kontakt omedelbart eller längre fram baserat på erfarenhet. Ibland får vi in information som gör att vi definierar företaget som ointressant.
7. Från kundens sida: De ska byta Produkt och vi lyckas skapa ett initialt intresse för oss och våra produkter. Från vår sida: Att vi tror att vi har en realistisk möjlighet att vinna kunden med ett lönsamt resultat.
8. När vi får tydliga köpsignaler agerar vi snabbt och kvalitativt.
9. Vi har ingen bra standardiserad plan för sådana här aktiviteter. Den stora delen av affärerna får vi efter att kunden har kontaktat oss, vilket innebär att vi kommer sent in i kundens inköpsprocess. Vi förlorar antagligen

många kontrakt eftersom vi helt missar en upphandling eller kommer in alldeles för sent. Många potentiella kunder känner inte till oss trots att vi har en av de bästa produkterna på marknaden. Vi måste också bli bättre på att styra kundens inköp, idag dansar vi uteslutande efter kundens pipa.

10. Bättre dokumentation och ansvarsfördelning för de nya rutiner och arbetsflöden som vi behöver. Vi måste också hitta ett bra sätt att dokumentera information på som gör att vi automatiskt blir meddelade om att vi måste ta kontakt med ett företag. Att kontinuerligt kvalificera leads och prospekts måste bli en integrerad och naturlig del av vårt arbete. Om vi hittar ett bra sätt att åstadkomma det jag efterfrågar skulle vi undvika att förlora affärer i onödan.
11. -
12. -

Svarande 2

1. Listor med intressanta företag köps in eller hämtas av oss själva ur databaser som innehåller information om landets alla företag. Urvalet baseras på företagets storlek och branschtillhörighet (SNI-kod). Ibland får vi också höra om intressanta företag via bekanta o.d.
2. Nej.
3. Genom telemarketing-partners, vår egen marknadsavdelning och genom vår säljavdelning.
4. Vilka behov företagen har, vilket Produkt de använder idag och hur deras ekonomiska situation ser ut.
5. Erfarenhet
6. Om företaget är intressant tar en av våra säljare kontakt med dem.
7. Att kunden har problem med dagens Produkt, problem som de redan bet om eller som vi hjälper dem att upptäcka.
8. Om kunden är intresserad tar vi snabbt kontakt och vi är bra på första möten med kund.
9. Vi missar ibland upphandlingar i vilka vi inte ens deltar. Delvis för att vi inte har någon kontinuerlig direktmarknadsföring.
10. Mer telemarketing aktiviteter skulle öka vår marknads kontroll.
11. Att studiens förslag implementeras och bidrar till bättre aktiviteter mot marknaden.
12. -

Svarande 3

1. Vi sammanställer listor med så kallade A-suspekts, exempelvis de 50 största byggföretagen. Vi köper marknadsanalyser från telemarketingföretag. Förutom det hör vi rykten, deltar vid seminarier och får information av upphandlingskonsulter.
2. Jag tror inte det, varje affärsområde har branscher som de tar ett helhetsansvar för.
3. Via telefon eller utskick.

4. De klassificeras efter flera olika faktorer och registreras i SalesMaker.
5. -
6. Genom kompletterande utskick av information om oss och våra produkter.
7. Kunden måste vara intresserad av oss och ha minst 100 anställda och måste också befinna sig i eller nära en upphandlingsfas.
8. Vi är duktiga på att bearbeta de suspects vars behov ligger inom vår kärnkompetens. Vi har också bra personliga relationer till nyckelpersoner inom diverse branschorganisationer där våra kunder är medlemmar.
9. Våra aktiviteter mot marknaden faller inte ut speciellt väl och vi är dåliga på att hålla kontakten med leads.
10. Få fram fler leads.
11. Att studien leder till en modell för hur vi ska arbeta tidigt mot marknaden och att vi verkligen försöker förbättra oss, annars är vi tillbaka på ruta ett inom kort.
12. -

Svarande 4

1. Listor med potentiella företag genereras baserat på företagens SNI-koder. Vi får också in information av våra kunder, vänner o.d.
2. Det är alltid en risk men alla våra utvalda SNI-koder tacks in av våra affärsområden.
3. Vi ringer upp suspects själva eller använder oss av telemarketingpartners.
4. Företaget registreras i SalesMaker och definieras som Suspekt, Lead eller Prospekt baserat på möjligheten till att vi får en affär.
5. Det beror på när de tror sig upphandla nästa gång, när de köpte nuvarande Produkt och vilke Produkt det är.
6. När ett suspect vill ha mer information skickar vi över information om våra produkter och vårt företag, såvida inte de vill ha ett möte givetvis.
7. Att företaget är intressant för oss och att företaget har – om än vagt – ett intresse av att byta Produkt.
8. Det fungerar inte speciellt bra.
9. Det saknas en tydlig struktur för prospektering.
10. Att arbeta mer kontinuerligt med Lead-generering. Och att relevant information om marknaden dokumenteras bättre.
11. Att studien hjälper oss att “se” nya idéer.
12. -