

**INS-Modellen: En modell för  
kunskapshöjande konsulters försäljning**  
- En fallstudie av byggbranschen

Helen Olsson  
Samuel Sjödin

Företagsekonomiska institutionen  
Ekonomihögskolan, Lunds Universitet  
Box 7080, S-220 07 Lund

Institutionen för Byggproduktion  
Lunds Tekniska Högskola  
Box 118, S-221 00 Lund

Examensarbeten i Technology Management - Nr 204/2010

ISSN 1651-0100

ISRN LUTVDG/TVTM--2010/5204--/SE

KFS i Lund AB

Lund 2010

© Helen Olsson och Samuel Sjödin

## Sammanfattning

- Titel:** INS-Modellen: En modell för kunskapshöjande konsultföretags försäljning  
– En fallstudie av byggbranschen
- Författare:** Helen Olsson – Civilekonom, Technology Management  
Samuel Sjödin – Civilingenjör, Technology Management
- Handledare:** Kristian Widén – Assisterande Professor, PhD, Byggnadsekonomi, Sektionen för Väg & Vatten, Lunds Tekniska Högskola  
Claes Svensson – Professor, Företagsekonomiska institutionen, Ekonomihögskolan vid Lunds universitet  
Fredrik Friblick – VD, Prolog Bygglogistik AB  
Veronica Olsson- Konsult, Prolog Bygglogistik AB
- Problemställning:** Byggbranschen kan uppfattas som en konservativ bransch med förutfattade meningar om vad konsulter är och vad de kan. Detta ställer krav på kunskapshöjande konsulter som vill bidra till att utveckla branschen. Modeller som idag finns för kundbearbetning och försäljning av konsulttjänster är inte heltäckande. De är inte heller anpassade efter någon specifik tjänst eller bransch.
- Syfte:** Syftet med examensarbetet är att skapa en modell för kunskapshöjande konsultföretags arbete med att leverera tjänster till byggbranschen. Efter skapandet testas och appliceras modellen på ett fallföretag för att utvärderas.
- Metod:** Metoden bygger på tre steg med start i en verklighet som består av kunskapshöjande konsulter och byggbranschen.  
Steg ett består av informationsinsamling från teorier, befintliga konsultmodeller, intervjuer med branschföretag, intervjuer med experter inom området samt jämförelser med

## INS-Modellen: En modell för kunskapshöjande konsulter försäljning

---

benchmarkingföretag. Tillsammans bildar detta ett kunskapsobjekt.

Kunskapsobjektets samlade information fungerar sedan som en grund för att konstruera modellen vilket sker i steg två.

I det sista steget, när modellen väl är konstruerad, appliceras den på ett fallföretag för att utvärdera dess funktion.

### **Slutsatser:**

Den slutgiltiga modellen består av tre strategiska delar;

- 1) Interna ramar och struktur i konsultföretaget
- 2) Skapa och utveckla relation för att nå beslutsfattare
- 3) Samverkan genom kundvärde och merförsäljning

Varje strategisk del består i sin tur av flera steg. Det centrala begreppet genom hela modellen är relation och ett lyckat arbete anses vara att konsultföretaget tillsammans med den potentiella kunden når fram till delen för samverkan. Detta sker genom att konsultföretaget, med hjälp av sina ramar arbetar med interna förberedelser innan den potentiella kunden kontaktas och att fokus sedan flyttas över till relationsskapande. Modellen visar dock på att stegen fram till samverkan är nödvändiga då de lägger grunden för relationen med kunden och leder konsulten till beslutsfattare inom företaget. Den sista delen med samverkan kan bli en iterativ process där konsult och kund identifierar gemensamma intressen som bidrar till vidare samarbete.

Efter att ha testat modellen på fallföretaget kan det konstateras att modellen fyller sitt syfte, då flera utvecklingsområden hos fallföretaget kunnat identifieras.

### **Nyckelord:**

Byggbransch, kunskapshöjande konsulter, arbetsmodell, konsult-klient relationer, samverkan

## Abstract

- Title:** The INS-Model: A sales model for knowledge consultants.  
- A case study of the construction industry
- Authors:** Helen Olsson – MBA student, Technology Management  
Samuel Sjödin – Civil engineer, Technology Management
- Tutors:** Kristian Widén – Assistant Professor, Division of Construction Management, Department of Building Sciences, Lund University  
Claes Svensson – Professor, Department of Business Administration, School of Economics and Management, Lund University, Sweden  
Fredrik Friblick – CEO, Prolog Bygglogistik AB  
Veronica Olsson – Consultant, Prolog Bygglogistik AB
- Issue of study:** The construction industry can be described as a conservative industry with preconceived ideas about what consultants are and what they can do. This increases the demand on the consultants focused on knowledge intensive work. Current models for customer processing and marketing of consulting services are too comprehensive because they don't take into account of specific industries or consultant services.
- Purpose:** The aim of the thesis is to create a model for the knowledge intensive consultant's work of delivering services to the construction industry. After creating the model, it is tested and applied in a case study of a company, to be evaluated.

**Method:** The method is based on three stages, starting in a reality which consists of knowledge intensive consultants and the construction industry.

Step one consists of gathering information from theories, existing models, interviews with people in the industry, interviews with experts in the field as well as comparisons with benchmark companies. Together, this is an object of knowledge.

The information in the object of knowledge then acts as a basis for constructing the model, which takes place in step two.

In the last step, when the model is created, it is applied to a company as a case study, to evaluate its function.

**Conclusion:** The final model consists of three strategic elements;

- 1) Input- Internal framework and structure of the consulting firm
- 2) Create and develop relationships to reach decision makers
- 3) Interaction through customer value and additional sales

Each strategic element consists of several steps. The central concept throughout the model is successful relationship. The consultants work is considered successful when the consulting company, together with the customer, reaches the stage of interaction. This is achieved when the consultant company, with help from their framework, are working with internal preparations before the potential client are contacted. When the first contact is reached, the focus is shifted to relationship-building. The model shows that the steps to the agreement are necessary; it is a foundation for the relationship between consultant and customer, because it helps the consultant to reach decision makers within the customers company. The last part of collaboration is intended to be, with right management, an interactive process where the consultant and the customer find common interests that contribute to further cooperation.

After testing the model in the case study, it can be establish

INS-Modellen: En modell för kunskapshöjande konsulter försäljning

---

that the model fulfills its purpose since several areas for development are identified.

**Key words:** Construction industry, knowledge intensive consulting, work model, consultant-client relationship, interaction





## Förord

Examensarbete har utförts med tidspress under vårterminen 2010 och har bjudit på såväl med- som motgångar. Det har varit en lärorik resa där kunskapen vi tagit åt oss inte till närmelsevis kan beskrivas på papper. Med tidens gång har vi kunnat utveckla en modell som svarar för vårt uppsatta syfte. För att kunna åstadkomma detta har vi haft hjälp från ett flertal externa källor, vars hjälp varit ovärderlig för resultatet. Vi vill därför tacka alla som hjälp oss för er tid, kunskap, råd och engagemang till vårt arbete.

Vi vill rikta ett särskilt tack till våra handledare på Lunds Universitet, Claes Svensson och Kristian Widén, för era råd och synpunkter samt våra duktiga opponenter Emilia Hansson och Kristin Skjutar. Vi vill även tacka de anställda på vårt fallföretag, Prolog, som under vårens gång tagit sig tid att berätta om och sätta oss in i deras verksamhet. Deras underbara frukost har förgyllt även de mest gråa dagarna i februari.

Vidare vill vi även tacka de personer i näringslivet som ställt upp på våra intervjuer. Denna information har varit ovärderlig för arbetets resultat.

Sist men inte minst vill vi även tacka Birgitta och Iwan Langermo, Jan Sjödin, Simon Sjödin, Louise Funke, Jonatan Adebäck, Miro Söderberg, Sten Olsson och Diana Olsson. Ert moraliska stöd och er assistans med korrektur och färdigställande av arbetet har varit mycket uppskattat.

Lund 2010-05-30

Helen Olsson & Samuel Sjödin



## Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>INLEDNING.....</b>	<b>1</b>
1.1	BAKGRUND.....	1
1.1.1	<i>Vad är en kunskapshöjande konsult? .....</i>	<i>1</i>
1.1.2	<i>Byggbranschen .....</i>	<i>2</i>
1.1.3	<i>Kompetensutveckling i byggbranschen .....</i>	<i>3</i>
1.1.4	<i>Försäljning av tjänster och produkter.....</i>	<i>3</i>
1.2	PROBLEMATISERING .....	4
1.3	SYFTE .....	5
1.4	AVGRÄNSNINGAR.....	5
1.5	RAPPORTSTRUKTUR .....	6
<b>2</b>	<b>METOD FÖR ATT SKAPA MODELL.....</b>	<b>9</b>
2.1	VAD ÄR EN MODELL? .....	9
2.2	VERKLIGHET .....	11
2.3	KUNSKAPSOBJEKT.....	11
2.3.1	<i>Kunskapshöjande företag och konsulter.....</i>	<i>11</i>
2.3.2	<i>Byggbranschen .....</i>	<i>12</i>
2.4	KONSTRUKTION AV MODELLEN .....	13
2.4.1	<i>Mål med modellen.....</i>	<i>13</i>
2.4.2	<i>Modellens strategiska delar .....</i>	<i>13</i>
2.4.3	<i>Modellens metodansats .....</i>	<i>15</i>
2.5	PRESENTATION AV FALLFÖRETAGET.....	16
2.6	APPLICERING AV MODELL PÅ FALLFÖRETAGET .....	16
2.6.1	<i>Metoder för applicering av modellen .....</i>	<i>17</i>
2.6.2	<i>Observationer .....</i>	<i>17</i>
2.6.3	<i>Enkäter.....</i>	<i>17</i>
2.6.4	<i>Personliga intervjuer.....</i>	<i>18</i>
2.6.5	<i>Kundintervjuer .....</i>	<i>18</i>
2.6.6	<i>Övrig information .....</i>	<i>18</i>
2.7	KRITERIER FÖR EN BRA MODELL.....	19
2.8	GENERALISERING AV MODELLEN.....	19

## INS-Modellen: En modell för kunskapshöjande konsulter försäljning

---

2.9	METODDISKUSSION .....	20
<b>3</b>	<b>KONSULTER OCH DERAS ERBJUDANDEN .....</b>	<b>21</b>
3.1	KONSULTENS FRAMVÄXT .....	21
3.2	OLIKA TYPER AV KONSULTER .....	21
3.3	KONSULTERNAS ERBJUDANDEN .....	22
3.3.1	<i>Servicetjänster</i> .....	23
3.3.2	<i>Kunskaps tjänster</i> .....	23
3.4	KVALITÉ PÅ ERBJUDANDET .....	24
3.4.1	<i>Att skapa förändring</i> .....	26
3.5	KVALITÉ I KUNDRELATIONEN .....	28
3.5.1	<i>Kundrelationens livscykel</i> .....	30
3.5.2	<i>Marknadsföring i kundrelationen</i> .....	31
<b>4</b>	<b>KONSULTERNAS ARBETE MED FÖRSÄLJNING .....</b>	<b>33</b>
4.1	SÄLPPROCESSENS GRUNDER .....	33
4.2	KONSULTENS ATTITYD OCH KUNDBEARBETNING .....	34
4.3	KEY PERFORMANCE INDIKATORS .....	37
4.4	KONSULTENS FÖRSÄLJNINGSPROCESS .....	38
4.5	ATT IDENTIFIERA BESLUTSFATTAREN .....	40
4.6	KUNDENS BESLUTSPROCESS .....	42
4.7	ATT GÖRA KUNDEN MEDVETEN OM SINA BEHOV .....	43
<b>5</b>	<b>BYGGBRANSCHEN .....</b>	<b>45</b>
5.1	BRANSCHSTRUKTUR .....	45
5.2	BYGGPROCESSEN .....	45
5.2.1	<i>Projektorganisation</i> .....	46
5.2.2	<i>Utveckling</i> .....	47
5.2.3	<i>Splittrade värderingar i byggbranschen</i> .....	48
5.3	ENTREPRENADFÖRETAGEN .....	49
5.4	EXEMPEL PÅ FYRA ENTREPRENADFÖRETAG I BYGGBRANSCHEN .....	50
5.4.1	<i>NCC</i> .....	50
5.4.2	<i>Svevia</i> .....	51
5.4.3	<i>ByggOm</i> .....	52
5.4.4	<i>ByggCompagniet</i> .....	53

<b>6</b>	<b>SAMMANFATTNING AV KUNSKAPSOBJEKTET .....</b>	<b>55</b>
6.1	KONSULTER OCH DERAS ARBETSMETODER .....	55
6.1.1	<i>Förändringsarbete .....</i>	<i>56</i>
6.1.2	<i>Försäljningens grunder .....</i>	<i>56</i>
6.2	BYGGBRANSCHEN.....	58
6.2.1	<i>Decentralisering och organisationsstruktur .....</i>	<i>59</i>
6.2.2	<i>Konservativ bransch?.....</i>	<i>59</i>
6.2.3	<i>Entreprenadföretagen .....</i>	<i>59</i>
<b>7</b>	<b>KONSTRUERING AV INS-MODELLEN.....</b>	<b>61</b>
7.1	BAKGRUND TILL MODELLEN.....	61
7.2	INTERNA RAMAR OCH STRUKTUR .....	64
7.2.1	<i>Motivation .....</i>	<i>65</i>
7.3	IDENTIFIERA POTENTIELLA KUNDER .....	67
7.4	SKAPA ELLER UTVECKLA RELATION .....	68
7.4.1	<i>Ta kontakt.....</i>	<i>69</i>
7.4.2	<i>Skapa förtroende .....</i>	<i>71</i>
7.5	IDENTIFIERA DET VERKLIGA BEHOVET .....	72
7.6	NÅ BESLUTFATTARE.....	73
7.7	SAMVERKAN .....	75
7.7.1	<i>Stödja beslutsfattare .....</i>	<i>76</i>
7.7.2	<i>Avslut .....</i>	<i>76</i>
7.7.3	<i>Leverera värdeskapande delar .....</i>	<i>77</i>
7.7.4	<i>Utvärdering och merförsäljning.....</i>	<i>79</i>
7.8	SAMMANFATTNING AV MODELLEN .....	80
7.8.1	<i>Interna ramar och struktur .....</i>	<i>80</i>
7.8.2	<i>Skapa och utveckla relation för att nå beslutsfattare .....</i>	<i>81</i>
7.8.3	<i>Samverkan genom kundvärde och merförsäljning .....</i>	<i>82</i>
<b>8</b>	<b>TEST AV MODELLEN PÅ FALLFÖRETAGET .....</b>	<b>83</b>
8.1	PRESENTATION AV FALLFÖRETAGET.....	83
8.2	APPLICERING AV MODELLEN .....	83
8.2.1	<i>Input – Interna ramar och struktur.....</i>	<i>83</i>
8.2.2	<i>Skapa och utveckla relation för att nå beslutsfattare .....</i>	<i>86</i>

## INS-Modellen: En modell för kunskapshöjande konsulter försäljning

---

8.2.3	<i>Samverkan</i> .....	92
8.3	FALLFÖRETAGETS UTVECKLINGSPOTENTIAL .....	95
8.3.1	<i>Input- Interna ramar och struktur</i> .....	95
8.3.2	<i>Skapa och utveckla relationer för att nå beslutsfattare</i> .....	96
8.3.3	<i>Samverkan genom kundvärde och merförsäljning</i> .....	98
8.4	PROLOGS UTVECKLINGSPOTENTIAL .....	100
<b>9</b>	<b>SLUTSATSER</b> .....	<b>101</b>
9.1	KRITERIER FÖR EN BRA MODELL.....	101
9.1.1	<i>Modellen som ett beskrivande redskap</i> .....	101
9.1.2	<i>Modellen som ett hjälpmedel för utveckling</i> .....	104
9.2	GENERALISERING AV INS-MODELLEN .....	108
9.2.1	<i>Generaliserbarhet mot andra branscher</i> .....	108
9.2.2	<i>Generaliserbarhet av INS-Modellen i avseende på erbjudanden och företag</i> ..	109
9.3	FÖRSLAG PÅ FRAMTIDA FORSKNINGSOMRÅDEN .....	110
<b>10</b>	<b>REFERENSLISTA</b> .....	<b>111</b>
10.1	TRYCKTA KÄLLOR.....	111
10.1.1	<i>Litteratur</i> .....	111
10.1.2	<i>Artiklar och rapporter</i> .....	112
10.2	MUNTliga .....	114
10.3	INTERNETSIDOR .....	115
10.3.1	<i>Övrigt</i> .....	116
10.4	KÄLLKRITIK.....	116
<b>11</b>	<b>BILAGOR</b> .....	<b>1</b>

# 1 Inledning

*Detta kapitel syftar till att skapa en grundläggande förståelse hos läsaren om konsulter, byggbranschen och försäljning. I kapitlet presenteras även problematisering, syfte, avgränsningar samt det fortsatta examensarbetets disposition.*

## 1.1 Bakgrund

Bakgrunden tar upp och presenterar grunderna i vad en konsult är och vad de vanligen gör. Efter detta följer en kort introduktion till byggbranschen och dess struktur samt inställning till utveckling. Avslutningsvis presenteras de övergripande skillnaderna mellan tjänster och produkter och hur detta påverkar försäljningen.

### 1.1.1 Vad är en kunskapshöjande konsult?

En konsult är en person som ett företag kan ta in för att tillgodose en speciell kompetens eller lösa ett tillfälligt behov. När kompetensen eller behovet är tillgodosett kan konsulten kopplas bort från verksamheten igen. Denna flexibilitet gör det fördelaktigt att utnyttja konsulter vid kortsiktiga behov istället för att företaget ska behöva anställa ny personal. En annan fördel med konsulter är även att de ofta är specialister inom sitt område vilket ger mer spetskompetens än en vanligt anställd skulle haft.<sup>1</sup>

Namnet konsulter används inom en lång rad olika branscher, allt från teknik, ekonomi och IT till idag även frisörer och journalister. Under dessa branschområden finns det otaliga underrubriker på konsulter där några exempel är managementkonsulter, kunskapshöjande konsulter, tekniska konsulter och bemanningskonsulter.<sup>2</sup>

Kunskapshöjande konsulter är konsulter vars syfte är att överföra kunskap till sina kunder för att stärka deras position på marknaden. Kunskapen som överförs är situationsanpassad efter bransch, konsult och kund vilket gör den unik. Det övergripande fokuset för kunskapskonsulter är inte vad som utförs samt till vilken kostnad, utan vilket kundvärde det som överförs har för kunden.<sup>3</sup> Konsulternas roll och arbete är mycket komplicerat. De kan fungera som allt från "outsiders" som bara

---

<sup>1</sup>Svenska akademins ordbok, (www), "Konsult", 10-04-13

<sup>2</sup>Sveriges Managementkonsulter, (www), "Vad är en managementkonsult", 10-04-13

<sup>3</sup>Nuab, (www) 10-05-05

lämnar råd och service till att fungera som kontinuerligt stödjande "insiders".<sup>4</sup> Som insiders ställs det höga krav på dem eftersom det de i stor grad erbjuder kunderna är en relation samt ett förhållande och kunskap om kunden. För att detta ska fungera behöver konsulterna arbeta med att nå djup förståelse om kunden vilket i många fall innebär att de behöver ha bättre kunskap om kunden och dess organisation än vad kunden själv har.<sup>5</sup> Hädanefter nämns kunskapshöjande konsulter med enbart konsulter.

### 1.1.2 Byggbranschen

Byggbranschen innefattar, namnet till trots, bygg- och anläggningsbranschen, eftersom det både inbegriper byggande av hus och anläggning av vägar.<sup>6</sup> Områden som räknas in under samlingsnamnet byggbransch är bland annat förvaltning, byggande, installation, tekniska konsulter och materialtillverkning.<sup>7</sup> Byggbranschen sysselsatte 2008 ca 500 000 personer vilket utgör ca 10 procent av den totala sysselsättningen i Sverige. Omsättningen för investeringar i byggbranschen i Sverige uppgick 2008 till 250 miljarder kronor vilket motsvarar ungefär 8 procent av Sveriges BNP.<sup>8</sup>

Inom byggbranschen finns idag ungefär 18 000 företag varav 87 procent består av mindre företag på upp till fyra anställda. Företag med över 100 anställda utgör enbart 1 procent av det totala antalet företag. Strukturen är unik för byggbranschen, vilket grundar sig i att det är enkelt för enskilda individer att driva företag som exempelvis snickare.<sup>9</sup>

---

<sup>4</sup> Kitay, J., Wright, C., (2004), "Take the Money and Run? Organisational Boundaries and Consultants' Roles", Service Industries Journal

<sup>5</sup> Kitay, J., Wright, C., (2004), "Take the Money and Run? Organisational Boundaries and Consultants' Roles", Service Industries Journal

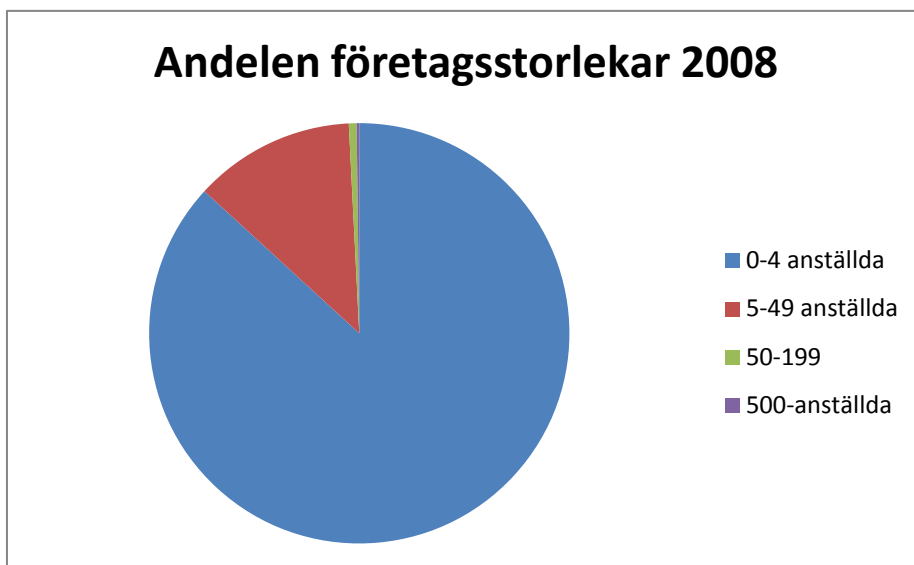
<sup>6</sup> Nordstrand, U., 2008, "Byggprocessen"

<sup>7</sup> Byggföretagens bransch- och arbetsgivarorganisation, (www), "Fakta statistik", 10-02-01

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> SCB, 2008, (pdf) "Branschstatistik"





Figur 1: Diagrammet visar på fördelningen mellan företagsstorlekar i byggbranschen 2008

### 1.1.3 Kompetensutveckling i byggbranschen

Ett relativt nytt affärsområde inom byggbranschen är utbildning och kunskapshöjande företag som erbjuder dessa tjänster. Inom tillverkningsindustrin har medvetenheten om effektivisering och kompetensutveckling länge varit i företagets fokus till följd av den internationella konkurrensen. Byggbranschen har dock under lång tid varit en skyddad sektor där det funnits ett fåtal stora dominerande aktörer på den nationella och internationella marknaden. Detta har bidragit till en struktur som påminner om oligopol. Dagens ökade internationella konkurrens har dock öppnat upp för nya aktörer som med sin kunskap erbjuder bland annat utbildningar för effektivisering av arbetssätt för byggandet. På grund av den nya affärsmöjligheten är utbudet på kunskapshöjande företag i byggbranschen än så länge begränsat. En anledning till detta kan vara att branschen och dess aktörer är komplex, och där varje byggprocess och projekt anses vara unika både avseende upprättandet och arbetskraftsammansättningen. Detta är svårt för kunskapshöjande konsulter att förstå sig på och det kräver mycket arbete för att anpassa sig efter.<sup>10</sup>

### 1.1.4 Försäljning av tjänster och produkter

Företag som köper in mycket produkter har i regel en bra struktur på sina inköp då avsatt inköspersonal samt tydliga regler och rutiner finns. Vid denna typ av handel

<sup>10</sup> Friblick, F., VD, Prolog Bygglogistik AB, intervju, 10-01-19

har både säljare och köpare god kontroll samt kunskap om hur försäljningen går till.<sup>11</sup>

Vid försäljningen av tjänster ser det dock annorlunda ut. Tjänster inhandlas på olika sätt och inom många olika områden i företagens organisationer. Det finns sällan regler för hur dessa inköp ska gå till, vem det är som tar besluten, eller vad det får kosta. En annan skillnad är även att köparna ofta är ovana. Den anställdes yrkesroll är vanligen en annan än inköp i företaget. Detta medför att det vid köp av kunskaps tjänster sällan finns några tidigare erfarenheter och rutiner.<sup>12</sup>

Vid mer avancerade tjänster som överföring av kunskap, överväger kunden en längre tid om införskaffandet av tjänsten. Behovet av tjänsten är någonting som har vuxit fram under en längre tid och den potentiella kunden anser att det ofta inte spelar någon roll om beslutet skjuts upp en längre tid. Beslutstider för avancerade tjänster är därmed långa, vilket också är kopplat till de stora kostnaderna. Kostnaderna innebär därmed också att risken för köparen är stor. Risken behöver dock inte vara direkt förknippad till pengar utan kan värderas i andra värden, som exempelvis att köparen riskerar att försämra sitt rykte om köpet misslyckas. Risker gör att det därför är många människor inblandade i köpen och att besluten oftast fattas på högre nivåer i organisationerna.<sup>13</sup>

## 1.2 Problematisering

I takt med att byggbranschen blir allt mer fokuserad på utveckling och intresserad av ny kompetens växer behovet av kompetenshöjande konsulter. Tjänster är dock abstrakta vilket gör att de kan vara svåra att förstå och även resultatet av dem kan vara otydligt. Byggbranschen är en konservativ bransch och dess aktörer är generellt sett vana vid att köpa tekniska produkter eller hyra in tekniska kunskaper vilket skiljer sig från köp av konsulttjänster som strävar efter att erbjuda kunskap och därmed utveckla branschen. Detta gör dem till oerfarna köpare inom detta område.

För att kunna erbjuda kompetensutvecklande tjänster till byggbranschen blir det extra viktigt för ett konsultföretag att använda sig av ett strukturerat arbete som kan vägleda kunderna i sina köp av tjänster. Detta kan åstadkommas med hjälp av enkla men ändå värdefulla arbetsätt.

Trots att konsultyrket sedan länge är väl etablerat och ett vida känt yrke finns det lite forskning och teorier om försäljning i konsultföretag fränsett de allmänna som exempelvis Kotler, Bosworth och Jobber står för vilka är bra men de är till stor del

---

<sup>11</sup> Ahrnell, B-M. & Klockare, L., 1994, "Försäljning för icke-säljare"

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> Ahrnell, B-M. & Klockare, L., 1994, "Försäljning för icke-säljare"

generella och riktar sig till *ett* konsultföretag i *en* bransch.<sup>14</sup> Det finns även ett flertal artiklar skrivna om konsult-klient förhållandet och hur detta kan fungera men de fokuserar till stor del på själva arbetet med tjänsten och överlämningen av denna. Det finns även ett flertal modeller som fokuserar på processen i arbetet med försäljning och en av dessa kommer tas upp i rapporten.

Examensarbetarna har även identifierat modeller så som exempelvis Sköld<sup>15</sup> för försäljning i konsultföretag vilken upplevs som aktuell men som dock inte tar hänsyn till den komplexitet som råder i byggbranschen. Dessa modeller är inte heller beskrivande eller funktionalistiska i den mån att de kan användas dagligen.

Det finns därmed en kunskapslucka eftersom ingen modell är anpassad efter just konsulters försäljning av kunskaps tjänster inom byggbranschen, som är funktionalistisk och som även tar hänsyn till den komplexiteten som råder kring dessa områden. Det finns inte heller någon modell som integrerar de tre delarna i form av konsultföretagets ledning och grund samt hur de kan påverka konsulternas arbete med försäljning till kunderna.

### 1.3 Syfte

Syftet med examensarbetet är att skapa en modell för kunskapshöjande konsulters arbete med försäljning mot byggbranschen.

### 1.4 Avgränsningar

Med byggbranschen menas i detta examensarbete endast stora och medelstora entreprenadföretag eftersom det endast är personer i dessa företag som intervjuas för att beskriva byggbranschen. Det är oftast även dessa företag som är intresserade av denna typ av tjänster.

Eftersom författarna befunnit sig på fallföretaget under arbetets gång och arbetat med en iterativ process för att skapa modellen kommer modellen att i viss grad vara anpassad för mindre, kunskapshöjande, konsultföretag likt fallföretaget. Det har genomförts intervjuer med både konsulter i fallföretaget samt ett annat konsultföretag men inga praktiska studier har genomförts i examensarbetet då fallföretag inte ansåg sig ha några lämpliga uppdrag som författarna kunde studera.

---

<sup>14</sup> Kotler, P., & Keller, K-L., 2005, "Marketing Management", Bosworth, M-T., 1995, "Solution Selling – Creating Buyers in difficult selling markets", Jobber, D., 2007, "Principles and practice of Marketing"

<sup>15</sup> Sköld, J., 2005, "Försäljning i konsultföretag"

Examensarbetet fokuserar på försäljning av konsulttjänster och går därmed inte in på djupet i kundens synvinkel förutom vid vissa tillfällen då det krävs för att ge läsaren en god bild av helheten. Fokus ligger därmed på försäljning av konsulttjänster ur konsultens perspektiv.

I examensarbetet skapas en beskrivande, till stor del funktionalistisk, och vetenskaplig modell som fokuserar på ett konsultföretags övergripande struktur för försäljning. Examensarbetet fokuserar därmed inte på teorier om konsulter arbets sätt med leverans av tjänster eller konsulternas individuella agerande. Detta sker endast i ett fåtal tillfällen då författarna anser att det är betydande för läsarens förståelse för helheten. Författarna jämför inte heller modellen med befintliga modeller för att utvärdera hur den skiljer sig från dem.

## 1.5 Rapportstruktur

### Kapitel 1

*Detta kapitel syftar till att skapa en grundläggande förståelse hos läsaren om konsulter, byggbranschen och försäljning. I kapitlet presenteras även problematisering, syfte, avgränsningar samt det fortsatta examensarbetets disposition.*

### Kapitel 2

*Följande kapitel är som en karta för läsaren där denne kan följa författarnas metod för examensarbetet. Metoden beskriver vad en modell är, hur den skapas samt vilka kriterier som finns för att en modell ska anses som bra. Slutligen beskrivs vilka möjligheter det finns att generalisera modellen.*

### Kapitel 3

*Konsulterna och deras erbjudanden är den första delen av tre i kunskapsobjektet som sedan ska ligga till grund för att konstruera en modell. Kapitlets syfte är att redogöra för konsulter, deras arbetsområden samt erbjudanden. Kapitlet ämnar även skapa förståelse för vad som krävs för att skapa kvalitet på konsulternas erbjudanden samt kvalitet på kundrelationen.*

### Kapitel 4

*Konsulternas arbete med försäljning är den andra delen av tre i kunskapsobjektet. Kapitlet beskriver bland annat hur konsultbolaget kan stödja sina konsulter, konsultens försäljningsprocess samt kundens beslutsprocess.*

## **Kapitel 5**

*Byggbranschen är det sista kapitlet av tre i kunskapsobjektet som sedan ska ligga till grund för att konstruera modellen. Kapitlets syfte är att skapa en bild av hur byggbranschen ser ut och vilka värderingar och åsikter som finns rörande utveckling och förändring. Informationen är insamlad från både teoretiska rapporter och artiklar Även praktiska exempel från entreprenörer beskrivs där information är insamlad från intervjuer med personer i branschen.*

## **Kapitel 6**

*Kapitlet är en sammanfattning av de tre delar som tillsammans utgör kunskapsobjektet. Av kunskapsobjektet skapas sedan modellen för kompetenshöjande konsulternas arbete med försäljning.*

## **Kapitel 7**

*Detta kapitel beskriver den modell som författarna skapat, INS-Modellen. Inledningsvis visas och beskrivs hela modellen som skapats. Sedan illustreras de tre huvuddelarna med efterföljande beskrivande text.*

## **Kapitel 8**

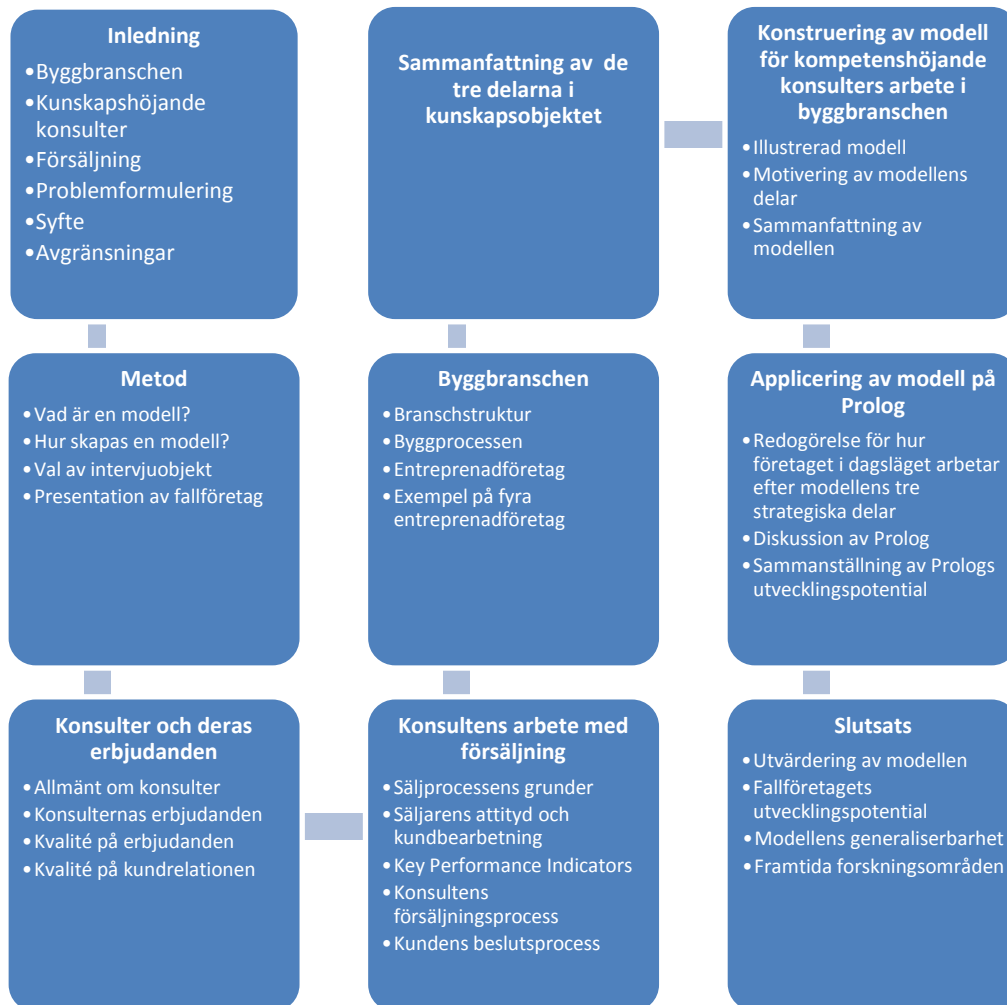
*I detta kapitel beskrivs först fallföretaget, Prolog, och sedan testas modellen på fallföretaget. Under stegen i modellen presenteras information från Prologs anställda samt information från Prologs kunder. I slutet av kapitlet sker en diskussion av resultatet med avslutning i en sammanställning av Prologs utvecklingspotential.*

## **Kapitel 9**

*I slutsatsen utvärderas INS-Modellen efter de kriterier som finns framtagna för vad som gör en modell bra. Det illustreras även en figur för utvecklingsområden för fallföretaget som kunnat identifieras med hjälp av modellen. Sedan diskuteras INS-Modellens generaliserbarhet och slutligen beskrivs framtida forskningsområden.*

I Figur 2 nedan illustreras examensarbetets struktur.

## INS-Modellen: En modell för kunskapshöjande konsulters försäljning



Figur 2: Examensarbetets struktur

## 2 Metod för att skapa modell

*Följande kapitel fungerar som en karta för läsaren där denne kan följa författarnas metod för examensarbetet. Metoden beskriver vad en modell är, hur den skapas samt vilka kriterier som finns för att en modell ska anses som bra. Slutligen beskrivs vilka möjligheter det finns att generalisera modellen.*

### 2.1 Vad är en modell?

Modeller kan ha olika syften beroende på dess karaktär. De kan vara vetenskapliga, språkliga, matematiska, statiska och dynamiska.<sup>16</sup> Begreppet modell används även i vardagen som till exempel i fotomodell och bilmodell. Examensarbetet fokuserar på en beskrivande, vetenskaplig modell vilket hädanefter kommer att benämnas med ordet modell.

Modeller är:

*"representationer i vilka vissa egenskaper som är viktiga för vårt ändamål är framhävda"*

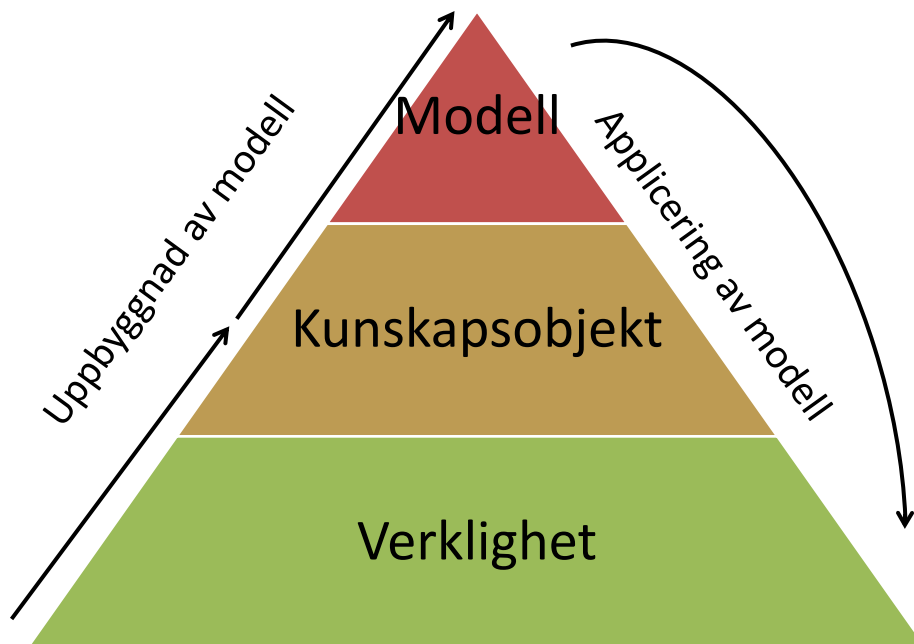
*(Hovi & Rasch, 1998)*

En modell har således som syfte och mål att beskriva de delar som skaparen tycker är viktiga, vilket sedan kan utgöra en grund för att testa hypoteser att jämföra med. Om modellen ska fungera behöver den göras betydligt enklare än den komplicerade verkligheten. Det viktiga i sammanhanget är att modellen aldrig står i direkt relation till verkligheten utan endast via ett kunskapsobjekt som reflekterar den bild av verkligheten författaren refererar till.<sup>17</sup> För illustration av modellens utveckling se Figur 3.

---

<sup>16</sup>Pålsson, 2001, "Ekonomisk teori och metod"

<sup>17</sup>Ibid.



**Figur 3: Figuren illustrerar skapandet av modellen och hur den används för att testas i verkligheten**

Modellen konstrueras av att författarna samlar in information från teorier, befintliga konsultmodeller, intervjuer med branschföretag, intervjuer med experter inom området samt jämför dessa med benchmarkingföretag. Den information från teorier som samlas in är till stor del sekundärinformation som inte är specifik för författarnas eget syfte, varför det inte går att välja en av modellerna rakt av. Istället konstrueras modellen genom att författarna kombinerar delar av aktuella modeller och teorierna som samlats in i kunskapsobjektet. Valet av delarna som bygger upp modellen utgår från vad examensarbetarna anser vara centralt för konsultföretag. Det betyder att kunskapsobjektet är vinklat till att belysa de delar som examensarbetarna anser vara relevanta vilket inte gör modellen objektiv. Examensarbetarna använder sig dock av flera olika källor för de olika delarna vilket bidrar till att dessa ställs mot varandra och läsaren får möjlighet att själv följa stegen från modellens byggstenar till den slutliga modellen.

När modellen väl är skapad testas denna direkt mot verkligheten för att studera vad användandet av modellen kan ge för resultat. Detta genomförs med hjälp av att modellen appliceras på ett fallföretag som befinner sig i den verklighet informationen till kunskapsobjektet är insamlad från.



## 2.2 Verklighet

Som ovan nämnt behöver verkligheten förenklas för att skapa en modell.<sup>18</sup> Det görs genom att skapa ett kunskapsobjekt som innehåller information från de delar av verkligheten som författarna valt att belysa.<sup>19</sup> Det som representerar verkligheten i examensarbetet är byggbranschen samt kunskapshöjande konsultföretag. Verkligheten är dock ingenting som examensarbetarna beskriver rakt av utan det som beskrivs i arbetet är endast den information, kunskapsobjektet, som samlats in under arbetets gång.

## 2.3 Kunskapsobjekt

De delar som författarna valt att belysa i kunskapsobjektet är en del som tar upp det kunskapshöjande företaget och dess konsulter arbete med försäljning samt en del som beskriver byggbranschen. Nedan beskrivs de två delarna av kunskapsobjektet samt de val som är gjorda för insamlandet av informationen.

### 2.3.1 Kunskapshöjande företag och konsulter

Den första delen av kunskapsobjektet består till stor del av litteraturstudier om hur konsultföretag och konsulter arbetar mot sina kunder och examensarbetet presenterar ett flertal teorier från relevanta artiklar och annan litteratur. Författarna har även använt sig av ett flertal modeller, från litteratur skriven av seniora konsulter, baserade på empiriska studier från deras erfarenhet i konsultbranschen. Modellerna är valda eftersom de tillsammans ger en helhetsbild och på olika sätt förklarar delar av säljprocessen. Flera av teorierna kompletterar dessutom varandra vilket ger författarna flera vinklar på samma situation.

#### 2.3.1.1 Akademiska modeller

Problematiken med akademiska modeller är att dessa ofta är skrivna på en generell nivå och således inte är anpassade efter specifika branscher eller tjänster. Fördelen med de modeller som skapats av konsulter är att dessa är riktade till att se exempelvis försäljning ur en konsults perspektiv och tar följaktligen hänsyn till försäljning av tjänster snarare än produkter.

---

<sup>18</sup>Pålsson, 2001, "Ekonomisk teori och metod"

<sup>19</sup>Pålsson, 2001, "Ekonomisk teori och metod"

### 2.3.1.2 Benchmarking

För att få en än mer praktisk anknytning till teorierna har författarna genomfört benchmarking med två företag. Detta har genomförts via intervjuer med en managementkonsult på Centigo och samt en försäljnings- och marknadschef på IHM. Intervjufrågorna redovisas i Bilaga B.

Centigo valdes för att de är ett managementkonsultföretag som är relativt nystartat och därmed har fått arbeta med att skapa sig ett varumärke på sin marknad. De har för tredje året i rad rankats som ett Gasellföretag av Dagens Industri vilket tyder på att de är bland de mest lönsamma och växande företagen i Sverige. Deras kontor i Malmö är nyöppnat och där finns endast sex anställda

IHM är ett företag som håller utbildningar inom affärsmannaskap inom bland annat ledarskap och försäljning. Det de erbjuder sina kunder är kunskap och kompetens, vilket även fallföretaget i examensarbetet fokuserar på. IHM arbetar mycket med att skapa återkommande kunder vilket är någonting som fallföretaget anser att de behöver bli bättre på.

Under intervjuerna har de personerna med egna ord fått möjlighet att beskriva hur deras arbetssätt och -processer gentemot sina kunder ser ut, samt än viktigare hur de skulle *vilja* att de ser ut. Avslutningsvis har även författarna ställt direkta frågor om hur de hanterar specifika delar av arbetet med kunderna.

### 2.3.2 Byggbranschen

Den andra delen av kunskapsobjektet är uppbyggd av en kombination av litteraturstudier och empiri i form av 12 semistrukturerade intervjuer med medarbetare på entreprenadföretag<sup>20</sup> i byggbranschen. För intervjufrågor se Bilaga A. I examensarbetet presenteras både empiri och litteratur under samma kapitel.

Inför intervjuerna genomfördes en inledande intervju med den Skandinaviske VDN<sup>21</sup> på Veidekke för att författarna skulle få förståelse för utvecklingen i branschen och var kunskapshöjande konsulter skulle kunna passa. Detta har fungerat som en form av förstudie till arbetet och insamling av informationen från andra entreprenadföretag i branschen.

#### 2.3.2.1 Entreprenadföretagen

Val av entreprenadföretag har skett genom diskussion med handledare på fallföretaget. Mellanstora och stora entreprenadföretag är de som skulle kunna vara intresserade av fallföretagets konsulter samtidigt som de har ekonomiska resurserna för att kunna anlita dem. Valet av företagen är sedan gjorda med bas i att

---

<sup>20</sup> Medarbetare inom olika nivåer på ByggOm, ByggCompagniet NCC samt Svevia, 2010

<sup>21</sup> Persson, P-I, VD, Veidekke, Personlig intervju, 2010-03-05

fallföretaget haft kontakt med dem under de senaste tre åren. Företagen som valts ut är två stora entreprenadföretag, NCC och Svevia, samt två medelstora regionala företag i Byggcompagniet och Byggom.

Validitet är en faktor som beskriver i vilken utsträckning ett mätinstrument mäter det som den avser att mäta.<sup>22</sup> Intervjupersonerna i kundföretagen är utvalda med tanke på att de har haft varierande positioner på olika nivåer inom organisationerna. Detta ger hög validitet och bredd på den insamlade informationen vilket ligger i linje med intervjuernas syfte att visa på entreprenadföretagens inställning och interaktion med konsulter. Det finns ett flertal sätt att hålla intervjuer på, och i detta fall valdes semistrukturerade intervjuer för att författarna inte ville styra intervjuerna då de upplevde att detta kunde påverka objektiviteten i svaren. De intervjuade har alla någon form av chefsposition, vilket författarna upplevde som viktigt för att de intervjuade skulle kunna sätta sig in i situationen att behöva anlita konsulter.

## 2.4 Konstruktion av modellen

### 2.4.1 Mål med modellen

Genom att konstruera en modell kan tankar och problemställningar visualiseras. Konstrueringen av modellen gör det också möjligt att precisera och utveckla delarna och dess relationer.<sup>23</sup>

Informationen från kunskapsobjektet bearbetas och leder till den slutgiltiga modellen. Enkelt förklarar bearbetas då de olika delarna i kunskapsobjektet ur vilket resultatet blir en sammanhållande modell som kan hjälpa till att höja kompetensen inom det valda området. Det är dock viktigt att modellen alltid försöker att avbilda verkligheten och ge en bild av den verkliga strukturen. Författarnas val av vilka egenskaper modellen ska belysa är kopplat till modellens syfte, vilket därför avgränsar modellens funktion.<sup>24</sup> I koppling till examensarbetets syfte knyts de båda delarna i kunskapsobjektet, kunskapshöjande konsulter och byggbranschen, samman för att skapa modellen utifrån dessa.

### 2.4.2 Modellens strategiska delar

I konstruktionsarbetet är det viktigt att inte ta med för många delar och begrepp.<sup>25</sup> Modellens syfte är att förenkla och görs modellen för avancerad riskerar den att bli

---

<sup>22</sup> Björklund & Paulsson, 2003, "Seminarieboken – att skriva, presentera och opponera"

<sup>23</sup> Andersen, I., 1998, "Den uppenbara verkligheten" studentlitteratur

<sup>24</sup> Pålsson, 2001, "Ekonomisk teori och metod"

<sup>25</sup> Andersen, I., 1998, "Den uppenbara verkligheten"

ohanterlig och därmed förlora sitt syfte. Det viktiga är därför att fokusera på de strategiskt viktiga variablerna.<sup>26</sup> Detta examensarbete har ett beskrivande syfte varför de strategiskt viktigaste delarna är de som bäst förklarar eller ger mest förståelse för den verklighet som examensarbetarna väljer att fokusera på.<sup>27</sup>

De strategiskt mest viktiga delarna för examensarbetarna är att identifiera en grundläggande mål för vad kunskapshöjande konsultföretag vill uppnå. Denna strategiska del ska också fungera som information och rekommendationer för hur företagets konsulter skall arbeta att uppnå målet. Denna del är vald för att de examensarbetarna anser att det behöver finnas en tydlig struktur för hur företaget vill att deras konsulter ska arbeta. Att vara konsult kan vara mycket utelämnande och ofta så har de bara sig själva att lita på i sitt arbete ute hos kunderna och då är det viktigt att ha en trygghet att falla tillbaka på.

Den andra viktiga strategiska delen är konsultens agerande för att närma sig och nå en interaktion med potentiella kunder för att bygga upp en relation. Denna del är vald eftersom det finns många olika sätt för att komma i kontakt med kunder men att effektiviteten varierar kraftigt mellan metoderna. Konsulterna anser inte alltid att detta är den mest intressanta delen av deras arbete varför det är centralt att konsulterna får det stöd de behöver i form av modellen.

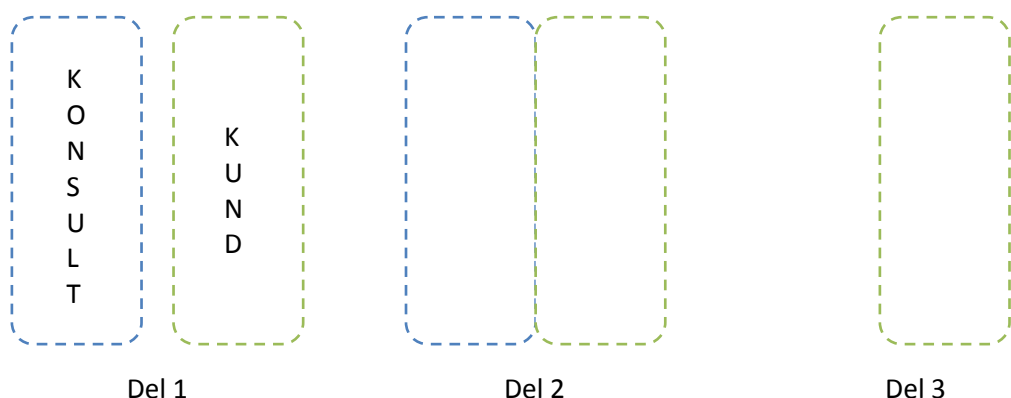
Den sista strategiska delen av modellen består av då konsulten tar steget över till kundens sida och börjar samverka med kunden. Detta är en iterativ process där konsulten arbetar för att stödja kunden i sin utveckling och aktivt kan skapa nya uppdrag till sig själv. Delen är vald eftersom teorier visar på att det är mest lönsamt att ha återkommande kunder. Konsulterna bör därmed ständigt ha ett nära samarbete med sina kunder samt försöka förstärka sin position med företag de redan har kontakt med för att på så sätt skapa merförsäljning. Figur 4 nedan visar modellens strategiska delar genom att konsulten kommer allt närmare kunden för att till slut samverka och nästan agera helt i samförstånd.

---

<sup>26</sup> Andersen, I., 1998, "*Den uppenbara verkligheten*"

<sup>27</sup> Ibid.

## INS-Modellen: En modell för kunskapshöjande konsulters försäljning



Figur 4: Figuren illustrerar modellens strategiska delar. Den blå figuren illustrerar konsulten och den gröna den blivande kunden.

### 2.4.3 Modellens metodansats

Det finns två typer av metodansatser, induktiva samt deduktiva, och dessa beror på relationen mellan teori och empiri. Det är en induktiv ansats då arbetet utgår från insamling av empiri och ur informationen söker generella slutsatser och därmed skapa teori. Den deduktiva ansatsen bygger på en känd teori som sedan kommer att försöka bekräftas genom en empirisk studie. En kombination av induktiva och deduktiva metoder kallas abduktion och fungerar som en iterativ process där arbetet går fram och tillbaka mellan teori och empiri.<sup>28</sup>

För att modellen ska bestå av relevanta delar har författarna arbetat med konstrueringen av modellen, i likhet med metodansatsen för abduktion, i en iterativ process. Intervjuer med företag i byggbranschen har kombinerats med inläsning av teorier och modeller vilket har bidragit till att modellen ständigt varit under utveckling. Två experter<sup>29</sup> inom området har konsulterats via telefonintervjuer för att få stöd vid konstrueringen samt tips på viktiga delar till modellen och deras inbördes ordning.

För att skapa den illustrativa modellen har författarna under en workshop sammanställt indata i kunskapsobjektet. Modellen har sedan analyserats och utvärderats.

Reliabilitet är ett mått på hur tillförlitlig modellen är, och i vilken utsträckning resultat blir detsamma om konstrueringen av modellen skulle återupprepas.<sup>30</sup> För att bekräfta reliabiliteten av modellen och dess koppling till byggbranschen har den

<sup>28</sup> Pålsson, 2001, "Ekonomisk teori och metod"

<sup>29</sup> Sköld, J., Marknadschef, KnowIT, telefonintervju, 2010-04-05, samt Olafsson, A., VD, AtworkConsulting, telefonintervju, 2010-03-23

<sup>30</sup> Björklund & Paulsson, 2003, "Seminarieboken – att skriva, presentera och opponera"

därför testats och diskuterats med två personer<sup>31</sup> som examensarbetarna tidigare varit i kontakt med vid de semistrukturerade intervjuerna.

## 2.5 Presentation av fallföretaget

Det fallföretag som examensarbetet studerar är Prolog Bygglogistik AB. Det är ett konsultföretag med nio anställda som har kontor i Malmö och Stockholm och omsatte ca 3,5 miljoner<sup>32</sup> SEK 2008. Prolog grundades 2001 och har som mål att förbättra och utveckla det som de benämner som samhällsbyggnadsbranschen, i examensarbetet nämnt som enbart byggbranschen, det vill säga de företag som befinner sig inom både bygg- och anläggningsbranschen.

För att utveckla och effektivisera byggbranschen anser Prolog att arbetssätt och metoder behöver utvecklas. Det vill de göra genom att belysa ett helhetsperspektiv som bygger på delarna kunskap, process och resultat.

Prolog erbjuder sina kunder en rad olika tjänster, från ren problemlösning, behovsanalyser, företags- och marknadsanalyser samt projektledning till workshops och utbildningar. Mer information om Prologs erbjudanden finns att läsa i Bilaga F.

De anställda på fallföretaget har genomgående akademisk utbildning, som är på en nivå som civilingenjör/civilekonom. De anställda har alla sina egna expertområden som de agerar inom. Försäljning av tjänster sker av den individuella medarbetaren som även oftast är den som också levererar tjänsten.

## 2.6 Applicering av modell på fallföretaget

För att nå förklaringar, skapa teorier och testa teorier är det möjligt att använda sig av fallstudier<sup>33</sup>. Detta görs i examensarbetet genom att modellen testas och med hjälp av en applicering på ett fallföretag utvärderas. Anledningen till att en fallstudie utnyttjas är för att kunna konstatera om modellen fungerar i verkligheten och om den är relevant att använda. Genom att testa modellen får även författarna och läsare en förståelse för vad modellen skulle kunna användas till i praktiken, samt information om vad resultatet kan bli. Författarna är dock medvetna om nackdelarna med att endast applicera modellen på ett fallföretag men de begränsade tidsramarna har dock inneburit att appliceringen endast genomförts på ett fallföretag.

---

<sup>31</sup> Lundman, E., Svevia, Affärsutvecklare, Intervju, 2010-04-16 samt Vilhelmsson, N., NCC, Avdelningschef, Intervju, 2010-04-27

<sup>32</sup> Prolog Bygglogistik AB, 2009, "Årsredovisning 2008"

<sup>33</sup> Eisenhardt, K., "Building Theories from Case Study Research"

### **2.6.1 Metoder för applicering av modellen**

För att kvalitativt applicera modellen på fallföretaget har ett flertal olika metoder för insamling av primärinformation använts. Detta har genomförts via observationer, personliga intervjuer med företagets konsulter samt en mängd enkäter, undersökningar samt studier av övrig skriven information från företaget. För underlag för intervjuerna se Bilaga C. Primära metoder används för informationsinsamlingen. Detta görs för att appliceringen av modellen ska bli verklighetstrogen genom att undvika vinklingar från andra studier vilka hade kunnat sänka validiteten i appliceringen.

För den första delen av modellen används intervjuerna och enkäter på fallföretaget för att studera densamme. I andra och tredje delen av modellen har författarna upplevt det svårt att enbart vara i kontakt med fallföretaget. Därför har det genomförts ett par kompletterande intervjuer med kunder<sup>34</sup> som fallföretaget gjort affärer med nyligen. Dessa genomfördes via telefon på grund av tidsbrist.

### **2.6.2 Observationer**

Det finns en mängd olika typer av metoder för att samla in data. Författarna har under arbetets gång varit på plats på fallföretagets kontor och haft arbetsplatser bland konsulterna. Detta skulle kunna liknas vid en form av deltagande observation<sup>35</sup> där fallföretaget varit medvetet om att författarna är på plats och studerar hur de arbetar. Detta har resulterat i att författarna naturligt blivit insatta i fallföretaget och dess konsulters arbetssätt via samtal och dialog bland annat under luncher och fikapausar.

### **2.6.3 Enkäter**

Enkäter innehåller standardiserade frågor och fördelen med dessa är att de kan utnyttjas för att skickas ut till ett flertal personer för att kunna jämföra svaren.<sup>36</sup> I appliceringen av modellen på fallföretaget har detta använts för att samla in konsulternas åsikter om företagets vision och affärsidé samt vad de anser att det är för tjänster som de erbjuder sina kunder. Detta har gett författarna en bred grund av primärdata om företaget. Enkäterna om företagets vision och affärsidé har genomförts vid två olika tillfällen. Vid det första tillfället undersöktes konsulternas syn på företagets vision och vid det andra dess affärsidé. Mellan dessa två tillfällen har fallföretaget haft en utvecklingsdag. Detta var en heldag där företagets anställda

---

<sup>34</sup> Palm, J., Projektledare, Exploateringskontoret, Stockholm, telefonintervju, 2010-04-29 samt

Eriksson, Tomas, Presschef, JM, Stockholm, telefonintervju, 2010-04-28

<sup>35</sup> Björklund & Paulsson, 2003, "Seminarieboken – att skriva, presentera och opponera"

<sup>36</sup> Ibid.

samlades och gick igenom företagets position idag och hur de ska utvecklas i framtiden.

#### **2.6.4 Personliga intervjuer**

Fördelen med personliga intervjuer är att frågorna kan anpassas efter konsulten och därför kan ge information av direkt relevans till datainsamlingens syfte.<sup>37</sup> Examensarbetarna har genomfört personliga intervjuer med konsulterna på fallföretaget och har ställt frågor direkt kopplade till konsulternas arbetsätt i modellen. Då personliga intervjuer har genomförts har även intervjufrågorna kunnat anpassas och intervjuaren har även haft möjlighet att läsa av konsulternas kroppsspråk. Underlaget för dessa enkäter finns för beskådning i Bilaga C.

#### **2.6.5 Kundintervjuer**

Under de första semistrukturerade branschintervjuerna framkom det att flera av personerna varit i kontakt med fallföretaget. Deras kommentarer och åsikter har utnyttjats för att jämföra vad de ser som störst utvecklingspotential hos fallföretaget och kopplat detta till de svar som författarna fått från intervjuer med konsulterna på fallföretaget. Detta har stärkt reliabiliteten i den information som inkommit från intervjuerna med konsulterna på fallföretaget. För att säkerställa reliabiliteten i appliceringen av modellen på fallföretaget har även tre stycken kundintervjuer, varav två på telefon samt en personlig intervju, genomförts. Se Bilaga D för frågor för intervjuerna. Detta har då skett med befintliga kunder som fallföretaget varit i kontakt med under de senaste månaderna. Vid dessa tre intervjuer har frågor knutits till hur fallföretaget genomfört just deras inköp samt att kunderna har fått ge feedback till fallföretaget på vad de skulle kunna förbättra och utveckla i denna situation.

#### **2.6.6 Övrig information**

Den övriga informationen bygger på en form av litteraturstudier där författarna haft möjlighet att studera fallföretagets erfarenhetsrapporter från uppdrag samt broschyrer och information på hemsidan om fallföretagets tjänster. Information som denna är sekundärdata, och det är oftast inte helt klart i vilket syfte informationen är framtagen.<sup>38</sup> Informationen som är insamlad är riktad internt inom fallföretaget samt ut mot kunderna men informationen visar snarare på brister inom fallföretaget än tvärtom, varför objektiviteten i informationen känns rimlig.

---

<sup>37</sup> Ibid.

<sup>38</sup> Björklund & Paulsson, 2003, "Seminarieboken – att skriva, presentera och opponera"



## 2.7 Kriterier för en bra modell

En bra modell anser Pålsson<sup>39</sup> ska fungera som referenspunkt och användaren eller företaget ska kunna utnyttja den som ett hjälpmedel för att fatta beslut för exempelvis utveckling. Björklund & Paulsson anser att en modell är ett redskap som, om den är väl utformad, ska beskriva och eventuellt även analysera data och hypoteser.<sup>40</sup> Efter appliceringen av modellen på fallföretaget diskuteras vad den har gett för resultat och ställer därefter detta mot vad en bra modell, enligt teorin, bör kunna bidra till.

Som tidigare nämnt bör en bra modell vara illustrativ och kunna visa på vilka delar som är viktiga. Modellen är konstruerad för att visa på hur en konsult och ett konsultföretag bör arbeta för att leverera kompetenshöjande tjänster. Eftersom målet med modellen är att den ska vara beskrivande, är det viktiga inte att modellen visar exakt hur varje steg ska genomföras utan det viktiga är stegens inbördes ordning. Exempelvis visar modellen att det är viktigt för konsulten att identifiera ett reellt behov innan konsulten kan ge förslag på vad som ska levereras.

Appliceringen av modellen på fallföretaget har gett områden för förbättring, varför det kan konstateras att modellen tycks uppfylla sitt syfte. Vid detta konstaterande tas dock ingen hänsyn till vilken grad av utveckling eller resultat fallföretaget uppnår om fallföretaget genomför förbättringarna. Modellen visar dock på en följd för konsulternas arbete, varför den kan användas av konsultföretaget för att prioritera vilken utveckling och vilka förändringar som ska fokuseras på i ett tidigt skede. I övrigt har examensarbetet inga kvantitativa syften utan endast att skapa en beskrivande illustrativ modell för ett arbetssätt vilket också uppnås.

## 2.8 Generalisering av modellen

Modellen är skapad av teorier, delmodeller, intervjuer samt indata från den specifika branschen. Den information som används för att skapa modellen står i direkt relation till modellens syfte och avgränsning. I en diskussion om generalisering av modellen frågar sig författarna hur stor del av denna information som verkligen är specifik för fallföretaget och den omgivning som fallföretaget befinner sig i.

Syftet med examensarbetet har varit att skapa en modell för kompetenshöjande konsulter som riktar sig mot byggbranschen. Modellen är nu skapad, men är det nu så att modellen endast går att applicera i denna verklighet?

Examensarbetarna har efter en gemensam dialog kommit fram till att de flesta av delarna i modellen är generaliserbara. Det finns dock ett par delar som kan

---

<sup>39</sup> Pålsson, 2001, "Ekonomisk teori och metod"

<sup>40</sup> Björklund & Paulsson, 2003, "Seminarieboken – att skriva, presentera och opponera"

diskuteras. Exempelvis den delen som behandlar hur beslutsfattaren nås. Detta är speciellt för komplicerade decentraliserade organisationer som inte har något centralt inköp för dessa typer av kompetenshöjande tjänster. Det kan finnas många personer i kundens organisation som är intresserade av tjänsterna, men det är svårt för konsulterna att veta vem det är som verkligen tar besluten. I komplexa organisationer i övrig industri är denna typ av inköp mer vanliga och författarna har den uppfattningen att det oftast finns bestämd personal som är ansvarig för denna typ av inköp.

Inom industrin finns det ofta även strukturer för hur förändringar ska genomföras samt tidigare erfarenhet hos beslutsfattarna, varför modellens fokus på att stödja beslutsfattaren nödvändigtvis inte är representativt.

För att skapa förtroende och en relation till den potentiella kunden visar modellen på att det är viktigt att konsulterna skiljer ut sig från mängden. Detta är viktigt i just byggbranschen eftersom många potentiella kunder förknippar konsulter med de tekniska konsulter som är väl etablerade i branschen. De potentiella kunderna har en mycket varierande uppfattning om vad dessa tillför och hyser inget genomgående förtroende för deras kapacitet att leverera kvalitet. Det är därför viktigt att de kompetenshöjande konsulterna påpekar vad det är de verkligen gör och vad de kan tillföra för värde. Det är dock ingenting som säger att detta inte skulle kunna vara en framgångsfaktor även i andra branscher än byggbranschen.

## 2.9 Metoddiskussion

Modellen appliceras på fallföretaget genom att författarna använder ett flertal datainsamlingsmetoder i form av bland annat, intervjuer och enkäter. Examensarbetarna hade kunnat öka kvalitén i metoden genom att genomföra ett flertal aktiva observationer. De skulle då ha följt med konsulterna i deras arbete med ett flertal uppdrag och då efteråt intervjuat både konsult och kund för att få deras åsikter om det specifika fallet. Detta hade dock inneburit fallstudier av ett flertal konsulter istället för att endast fokusera på helheten hos ett fallföretag. Denna alternativa eller komplimenterande metod hade tagit klart mer tid i anspråk. På grund av det pressade tidsschemat examensarbetet haft samt på grund av att fallföretaget inte hade några lämpliga uppdrag vid tillfället valdes denna möjlighet bort.

### 3 Konsulter och deras erbjudanden

*Konsulterna och deras erbjudanden är den första delen av tre i kunskapsobjektet som sedan ska ligga till grund för att konstruera en modell. Kapitlets syfte är att redogöra för konsulter, deras arbetsområden samt erbjudanden. Kapitellet ämnar även skapa förståelse för vad som krävs för att skapa kvalitet på konsulternas erbjudanden samt kvalitet på kundrelationen.*

#### 3.1 Konsultens framväxt

I slutet av 80-talet lämnade industrisamhället över plats för tjänstesamhället. Detta innebar att kunden hamnade i centrum och företagen fokuserade på att skapa standardiserade tjänster för att erbjuda sina kunder maximal service. Att bara erbjuda tjänster i form av service var dock inte tillräckligt eftersom service utan kvalitet inte gav kunderna något direkt mervärde.<sup>41</sup>

I ett flertal företag väckte tjänster med fokus på service och kvalitet till kunderna förvirring och irritation. Företagen ansåg att kundernas behov av tjänster varierade med kunden och att det givetvis inte fanns någon standardiserad manual för hur kvalitet skulle kunna skapas.<sup>42</sup> De ansåg därmed att varje kund skulle behandlas som om den var unik. Detta nya tankesätt ställde krav på att företagen hade både hög kunskap och kreativitet för att kunna anpassa sig till kunderna. Företag med denna inställning har sedermera kallats för kunskapsföretag. Definitionen på dessa är företag som säljer tjänster som inte är standardiserade, är kreativa, individberoende och komplext problemlösande.<sup>43</sup> Det är ur dessa företag som konsulter växt fram.

#### 3.2 Olika typer av konsulter

Det finns idag många olika typer av konsulter allt från specialistkonsulter som till exempel redovisningskonsulter och IT-konsulter till rent problemlösningsfokuserade managementkonsulter.<sup>44</sup> Även om dessa konsulter har olika specialistområden samt

---

<sup>41</sup> Ahrnell, B-M. & Edman, R., 2002, "Att sälja och ta betalt för kunskap"

<sup>42</sup> Ibid.

<sup>43</sup> Riesling, A. & Sveiby, K-E., 1986, "Kunskapsföretaget"

<sup>44</sup> Sveriges Managementkonsulter, (www), "Vad är en managementkonsult", 10-04-13

funktioner, arbetar dessa på ett jämförbart sätt. En specialistkonsult arbetar till exempel med att kontrollera och sammanställa ekonomin i ett bolag vid ett årsbokslut och en managementkonsult arbetar med att granska och ge råd om insatser. En managementkonsult bär oftast inte ansvaret för implementeringen av en föreslagen förändring och han bär aldrig ansvaret för operativa beslut hos sina kunder.<sup>45</sup>

På senare tid har det förekommit inflation i användandet av ordet konsult. När begreppet konsult myntades var detta avsett för: *"en sakkunnig person som åtar sig specialuppdrag, sakkunnig rådgivare"*<sup>46</sup>. Vid sökning på ordet konsult på valfri sökmotor på internet idag förekommer konsultbefattningen även inom yrken som till exempel frisörer och journalister.<sup>47</sup>

### 3.3 Konsulternas erbjudanden

Begreppet kunskap associeras till olika yrken beroende på vem som tillfrågas, det finns till exempel åsikter om att alla företag kan klassificeras som kunskapsföretag eftersom alla företag måste drivas av människor med kompetens och kunnande. Företag erbjuder ofta en blandning av produkter, tjänster och kunskap och det kan därför vara olämpligt att försöka sätta etiketter på dessa företag. Det kan dock vara intressant att definiera olika typer av tjänster vilket kan underlätta försäljningen. Med fördel kan erbjudandet definieras efter vad de ämnar åstadkomma hos kunden vilket beskrivs nedan.<sup>48</sup>

- Produkt – En produkt är något konkret som går att ta på. Den går att ägas och sparas samt byter ägare vid ett köp.
- Tjänst – En tjänst är en handling som genomförs för att hjälpa och tjäna andra samt uppstår och förbrukas när den utförs. Det finns ett flertal olika typer av tjänster och två av dem är service och kunskap.
- Service- Service är en tjänst som har i syfte att utföra, avlasta och skapa bekvämlighet.
- Kunskap – Kunskap är en tjänst som har till syfte att utveckla, förbättra och öka förmågan samt konkurrenskraften hos kunden.

Det är svårt att dra tydliga gränser mellan de olika typerna av tjänster eftersom det finns en gråzon mellan dessa och de kan tolkas på olika sätt.<sup>49</sup> Nedan presenteras dock de viktigaste skillnaderna mellan service- och kunskaps-tjänster.

---

<sup>45</sup> Sveriges Managementkonsulter, (www), "Vad är en managementkonsult", 10-04-13

<sup>46</sup> Svenska akademins ordbok, (www), "Konsult", 10-04-13

<sup>47</sup> Jakobsson, A., "Vad är egentligen en konsult", Tidningen konsult, 10-04-13

<sup>48</sup> Ahrnell, B-M. & Edman, R., 2002, "Att sälja och ta betalt för kunskap"

<sup>49</sup> Ibid.

Examensarbetet behandlar en arbetsmodell för tjänster varför produkter utlämnas från den djupare beskrivningen.

### 3.3.1 Servicetjänster

Typiskt för servicetjänster är att kunden inte kan eller inte är intresserad av att utföra dem själva. Servicen gör att kunden sparar tid och vinner bekvämlighet. Kunden kan fokusera på annat och behöver inte engagera sig i frågan. Dessa tjänster köps om och om igen vilket gör att kraven på kvalitet är höga. Bra kvalitet är i dessa situationer bra bemötande från konsulten och att resultatet blir tillfredställande. Leverantören av servicen har hela ansvaret och kan rent av ge ut garantier för sina tjänster.<sup>50</sup>

### 3.3.2 Kunskapstjänster

Till kunskapstjänsterna hör alla typer av tjänster som är skapande, utvecklande och lärande. Alla typer av konsulterbjudanden och utbildningar tillhör denna kategori.<sup>51</sup> Det är dock viktigt att trycka på att det är skillnad på kunskap och information. Information är något som är enkelriktat, som objektivt förmedlas, medan kunskap baseras på att en annan individ förstår den information som förmedlas.<sup>52</sup> Vad som är typiskt för kunskapstjänster är att de efterfrågas av kunden eftersom de behöver nya idéer, analyser, nytänkande, specialistkunskap eller hjälp att förändra något. Kort sagt är kundens behov av kunskapstjänster oändliga. För utveckling, förändring, nya tankar och idéer finns det i stort sett ingen gräns för behoven dock är det inte säkert att lösningar till dessa alltid efterfrågas.<sup>53</sup>

Kunskapstjänsten ökar kundens förmåga och bidrar därmed till kundföretagets ökade konkurrenskraft. Det är ingen enkelt uppgift då kunden måste ta hand om den kunskap som erbjuds och bryta ner den i praktiken. Kunskapstjänster innebär därmed det motsatta till servicetjänster. De ställer krav på kunden istället för att underlätta.<sup>54</sup> Samma kunskap köps inte två gånger. Kvalité i dessa sammanhang inbegriper den bästa och snabbaste lösningen som samtidigt ger det största utfallet. Kvalité innebär också att ha ett bra samspel med kunden då ansvaret för tjänsten är delat mellan kund och leverantör.<sup>55</sup> I Figur 5 visas en sammanställning av service- och kunskapstjänsternas viktigaste parametrar.

---

<sup>50</sup> Ahrnell, B-M. & Edman, R., 2002, "Att sälja och ta betalt för kunskap"

<sup>51</sup> Ibid.

<sup>52</sup> Hård af Segerstad, P., 1997, "Från språkrör till strateg"

<sup>53</sup> Ahrnell, B-M. & Edman, R., 2002, "Att sälja och ta betalt för kunskap"

<sup>54</sup> Ibid.

<sup>55</sup> Ibid.

Olde hävdar att vilken tjänst som erbjuds är nästintill ointressant och menar att det istället gäller att fokusera på vilket värde erbjudandet kommer att tillföra kunden.<sup>56</sup> Att fokusera på tjänsten och inte dess värde är ett vanligt misstag som görs vid all typ av försäljning och leder ofta till att fokus blir på detaljer i lösningen istället för det möjliga resultatet av det lösta problemet.<sup>57</sup>

Tjänster	
Service	Kunskap
Tar arbetsuppgifter från kunden	Utvecklar och förändrar
Avlastar kunden	Hjälp till självhjälp
Skapar bekvämlighet	Ökar konkurrenskraften
Kunden kan fokusera på annat	Kunden medverkar
Köps fler gånger	Köps inte flera gånger
Leverantör har fullt resultatansvar	Delat ansvar mellan kund och leverantör

Figur 5: Sammanställning av skillnaden mellan service- och kunskaptjänster<sup>58</sup>

### 3.4 Kvalité på erbjudandet

Kunskapskunderna söker efter något nytt som ofta består av ny kunskap, det vill säga något som de själva inte vet vad det är. Ur konsultens synvinkel upplevs de därför många gånger som besvärliga och komplicerade.<sup>59</sup> De vet alltså sällan vad de vill ha eller kanske inte ens att de vill ha det. I de flesta fall vet kunden i alla fall vad de vill nå för resultat med kunskapen vilket leder till att kunden bygger upp förväntningar på erbjudandet.<sup>60</sup>

Som illustreras i Figur 6 har både konsulten och kunden förväntningar på varandra. Dessa förväntningar är starkt kopplade till kundens uppfattning av kvalité på erbjudandet och måste alltså tillgodoses för att ett bra resultat ska kunna infinna sig.<sup>61</sup> Kunskaptjänsten är en tjänst som beskrivs som "unik" och det blir den tack vare att det är kreativa och nytänkande lösningar som erbjuds. Det är dock viktigt för

<sup>56</sup> Olde, L., 2001, "Säljprocessen"

<sup>57</sup> Olde, L., 2001, "Säljprocessen"

<sup>58</sup> Ahrnell, B-M. & Edman, R., 2002, "Att sälja och ta betalt för kunskap", (modifierad)

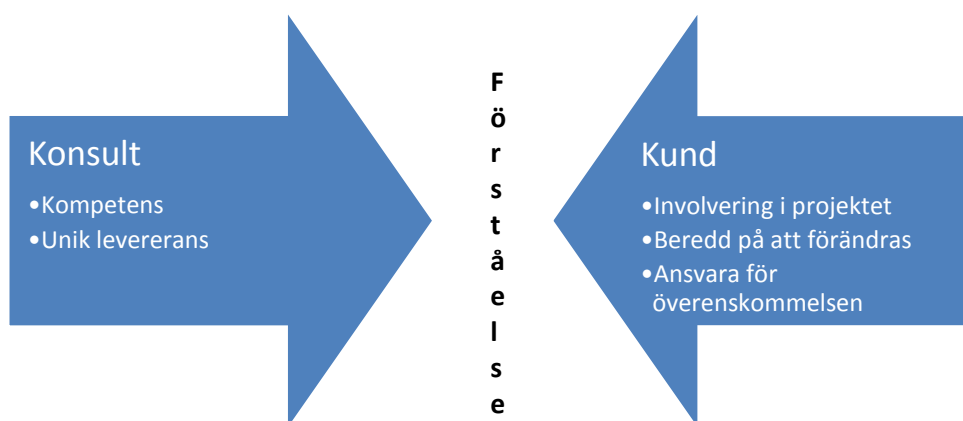
<sup>59</sup> Ibid.

<sup>60</sup> Ibid.

<sup>61</sup> Applebaum, S. & Steed, A., (2005), "The critical success factors in the client-consulting relationship"

## INS-Modellen: En modell för kunskapshöjande konsulters försäljning

konsulten att visa på att lösningen medför ett högt kundvärde eftersom den inte går att jämföra med andra. Beroende på hur duktig konsulten är på att motivera hur unik tjänsten är kan det innebära att lösningen kan vara värd hur mycket som helst för kunden och att priset därmed är svårt att jämföra med andra.<sup>62</sup> Kunden värderar därför konsultens bemötande högt och kan ibland vara viktigare än själva tjänsten i sig.<sup>63</sup> Kunden behöver förstå hur konsulten arbetar och konsultens kapacitet på samma sätt som konsulten måste förstå kundens förväntningar. Detta leder till en gemensam förståelse och lägger grunden för ett bra samarbete.<sup>6465</sup>



Figur 6: Både konsult och kund har förväntningar och dessa måste mötas i en gemensam förståelse (författarnas egen konstruktion)

Enligt Applebaum & Anthony<sup>66</sup> finns det tre resultat som bör finnas med för att en konsults interaktion till en kund ska upplevas som lyckad, vilka beskrivs nedan:

- Konsulten ska presentera ett resultat eller en modell som är ny för kunden
- Kunden ska kunna uppnå mätbara förbättringar i sitt resultat genom att anta konsultens lösningar
- Kunden ska kunna upprätthålla förbättringen över tid<sup>67</sup>

<sup>62</sup> Ahrnell, B-M. & Edman, R., 2002, "Att sälja och ta betalt för kunskap"

<sup>63</sup> Applebaum, S. & Steed, A., (2005), "The critical success factors in the client-consulting relationship"

<sup>64</sup> Ibid.

<sup>65</sup> Ahrnell, B-M. & Edman, R., 2002, "Att sälja och ta betalt för kunskap"

<sup>66</sup> Applebaum, S. & Steed, A., (2005), "The critical success factors in the client-consulting relationship"

<sup>67</sup> Ibid.

Relationen mellan konsulten och kunden grundar sig i ett ömsesidigt förtroende, värde och dialog. Kvalitén på dessa delar har således ett inspel på relationen vilket medför att det är kvalitén på konsulten, snarare än tjänstens utformning, som har betydelse.<sup>68</sup>

### 3.4.1 Att skapa förändring

Som det tidigare nämnts så innebär kunskapstjänsterna ett nära samarbete mellan konsult och kund där de tillsammans strävar efter att utveckla och skapa förändring hos kundföretaget. Konsultens förmåga att skapa förändring kommer därmed att vara en del av hur kunden bedömer kvalitet på erbjudandet.

Det finns ett känt myntat begrepp som säger; "*Ledarskap stavas kommunikation*" och detta slår huvudet på spiken. Det är ledarens förmåga att kommunicera och informera som är en avgörande faktor för hur en förändring tas emot.<sup>69</sup> Detta gäller även för en konsult. En viktig grundregel är att ledaren måste tala *med* personalen inte till den.<sup>70</sup> Det är även viktigt att komma ihåg att den första personalen kommer att tänka på när ordet förändring nämns är hur förändringen påverkar dem och deras arbetssituation.<sup>71</sup> Generellt sett anser människor att förändring är något som för utvecklingen framåt, men om de inte ser någon direkt vinst eller syfte med förändringen kommer de inte att ställa sig positiva till förändringen.<sup>72</sup>

Utöver att konsulten måste vara en ledare och informatör så måste denne även vara en rådgivare.<sup>73</sup> Under förändringstider funderar människor på hur de ska förhålla sig till förändringen och behöver således stöd.

Att genomföra förändringar är sällan enkelt. För att effektivt åstadkomma en förändring på ett smidigt sätt är det viktigt att företaget förstår varför och hur förändringen skall göras.<sup>74</sup> Det är därför viktigt att i ett så tidigt skede som möjligt informera om vilka förändringar som är planerade. Andra framgångsrika delar i förändringsarbetet är att se till att få med sig personalen.<sup>75</sup>

Kotter har utvecklat en 8-steps modell för att ge stöd till vad som är viktigt att fokusera på vid en förändring. En förändring kan inte genomföras framgångsrikt om

---

<sup>68</sup> Sköld, J., 2004, "Försäljning i konsultföretag"

<sup>69</sup> Ekstam, K., 2005, "Leda förändring"

<sup>70</sup> Ibid.

<sup>71</sup> Ibid.

<sup>72</sup> Kotter, J-P., 1996, "Leading Change"

<sup>73</sup> Ekstam, K., 2005, "Leda förändring"

<sup>74</sup> Kotter, J-P., 1996, "Leading Change"

<sup>75</sup> Ekstam, K., 2005, "Leda förändring"



inte personalen är med på den eftersom en förändring ofta kräver att det är just personalen som måste ändra på sitt arbetssätt.<sup>76</sup> Stegen i modellen beskrivs nedan.

#### 1) Skapa nödvändighet

Förutsättningen för att åstadkomma en förändring är att de berörda förstår nödvändigheten av förändringen. Det är viktigt att de berörda är med och för en dialog kring behovet vilket därmed ökar deras förståelse. Externa parter kan vara viktiga för att bidra med objektivitet och värdefulla kommentarer.

#### 2) Forma en stark allians

Genom att identifiera starka ledare bland de berörda kan dessa sedan utnyttjas för att stimulera andra medarbetare till förändringen och förändringsbehovet kan därmed stärkas. Arbetet med förändringen sker sedan tillsammans med förändringsgruppen och det är viktigt att dessa har bra kontakt med varandra.

#### 3) Skapa en vision för förändring

För att alla berörda ska förstå vart förändringen ska föra dem är det viktigt att en tydlig vision målas upp för företaget. I samarbete med de berörda ska värden tas fram vilket visionen sedan ska byggas upp av. I nästa skede tas en strategi fram för hur implementeringen av förändringen ska gå till.

#### 4) Kommunicera visionen

Kommunikationen är viktig för att alla berörda ska inse att förändringen ska ske och hur detta ska gå till. Kommunikationen bidrar till att förändringen får sjunka in hos de berörda och att de sakta men säkert anpassar sig till det nya. Kommunikationen ska spridas i det dagliga arbetet.

#### 5) Ta bort hinder

Generellt sätt finns det alltid motstånd till förändring i en företaget och det beror på att människorna är nöjda med den struktur som existerar i företaget. Det viktiga är att identifiera de som bidrar till förändringen och uppmuntra dem samt att

---

<sup>76</sup> Ibid.

identifiera de som motsätter sig förändringen och visa på vilken nytta förändringen bidrar till för dem.

6) Skapa kortsiktiga vinster

Genom att skapa kortsiktiga vinster motiveras de berörda till att driva vidare förändringen.

7) Bygg på förändringen

Kortsiktiga vinster under en längre tid leder ofta till mer långsiktiga vinster. För att åstadkomma detta är det viktigt att kortsiktiga mål tas fram vilka sedan följs upp och utvärderas. En plan kan tas fram för att illustrera hur de kortsiktiga vinsterna kan kopplas samman till långsiktiga.

8) Förändringarna implementeras i kulturen

För att förändringarna ska få fäste hos de berörda är det viktigt att förändringen integreras i kulturen. När förändringen är genomförd är det viktigt att ledningen fortsätter att jobba med förändringen och diskuterar dess positiva påverkan med berörda. Detta leder till att förändringen blir varaktig.

### 3.5 Kvalité i kundrelationen

Relationer förutsätter att det är minst två parter som är i kontakt med varandra och denna grundläggande relation består av leverantören och kunden. Nätverk bildas då relationerna är många, komplexa och svårbeskrivliga. I alla typer av relationer, vare sig de är grundläggande relationer eller komplexa nätverk, har alltid parterna kontakt med varandra. Denna kontakt inbegriper att parterna utför aktiviteter och samspelar med varandra och benämns med interaktion.<sup>77</sup>

En relation kännetecknas av att det finns ett nästa steg att kunna gå vidare med. Om det inte finns något nästa steg är relationen bruten eller så uppstod den aldrig.<sup>78</sup>

För att försäljning ska fungera handlar det inte enbart om att konsulten gör en korrekt segmentering och positionering, denne måste även ta hänsyn till andra faktorer såsom relationen till den potentiella kunden. Relationsmarknadsföring och relationsbyggande är minst lika viktigt för att lyckas med en affär.<sup>79</sup> Följaktligen

---

<sup>77</sup> Gummesson, E., 1998, "Relationsmarknadsföring: Från 4 P till 30 R"

<sup>78</sup> Engström, R. & Odencrantz, U., 2009, "Kompetensförsäljning & personlig marknadsföring"

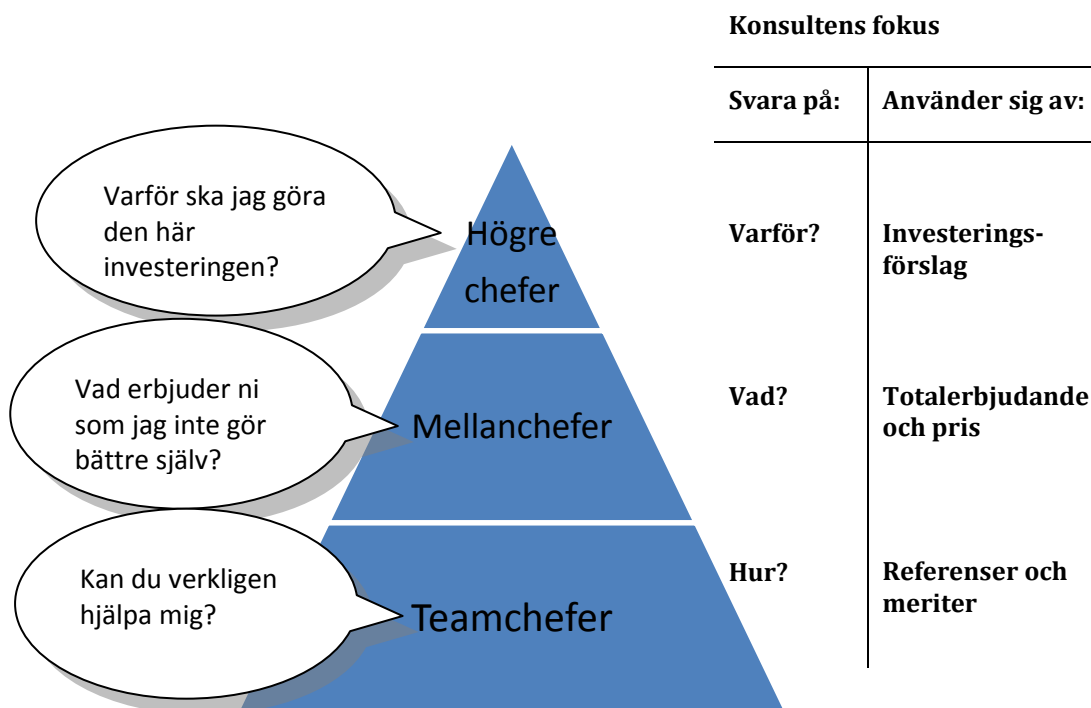
<sup>79</sup> Axelsson, B., & Agndal, H., 2005, "Professionell marknadsföring"

## INS-Modellen: En modell för kunskapshöjande konsulters försäljning

behöver konsulten, för att nå framgång, kunna skapa förtroende. Förtroendet handlar om att visa på att konsulten kan medverka till att lösa kundernas problem eller hjälpa dem att ta till vara på nya affärsmöjligheter.<sup>80</sup> Tjänsterna kan därför inte säljas av någon individuell säljkår. För att skapa förtroende behöver konsulterna själva komma i kontakt med kunderna och demonstrera sin kompetens.<sup>81</sup>

För att konsulten ska uppfattas som kompetent är det viktigt att han använder sig av en retorik i sin kommunikation som passar kunden<sup>82</sup>. Vad retorikens fokus ska vara på varierar beroende på vilken nivå i företaget kunden befinner sig på. Kunderna är koncentrerade på sina arbetsuppgifter och det är därför viktigt för konsulten att föra en dialog på en nivå som är anpassad till detta<sup>83</sup>. Sköld har skapat en modell, se

Figur 7, för att beskriva vad kunderna fokuserar på och vad det därför är konsulten ska trycka på för att skapa förtroende och upplevas som kompetent.



<sup>80</sup> Ahrnell, B-M. & Nicou, M., 1996, "Kunskapsföretagets marknadsföring"

<sup>81</sup> Ibid.

<sup>82</sup> Sköld, J., 2004, "Försäljning i konsultföretag"

<sup>83</sup> Ibid.

Figur 7: Skölds beskrivning av vad kunder på olika nivåer fokuserar på och vad konsulten därför ska trycka på.<sup>84</sup>

### 3.5.1 Kundrelationens livscykel

En konsults relation till sina kunder går igenom olika faser. Det är viktigt att skilja på befintliga kunder som konsulten strävar efter att bevara relationen till och potentiella kunder som företaget syftar till att knyta ny kontakt med.<sup>85</sup>

De tre stegen från en potentiell kund som inte är medveten om konsulten och dess erbjudanden till en stark kundrelation där kunden är konsulten trogen beskrivs nedan:

*Initialskede* - Under initialskedet handlar det om att företaget ska väcka intresse på marknaden för sina tjänster och sitt eget företag. Lyckas företaget, leder detta vidare till köpprocessen och misslyckas företaget, leder det till missnöje hos den potentielle kunden och är för tillfället förlorad.

*Köpprocess* - Under köpprocessen gäller det att konsulten ska skapa ett förtroende genom att ge kunden sådana löften att det räcker som ett underlag för att kunden ska komma till ett köpbeslut. Dessa löften bör ligga i linje med vad företaget avser att göra i verkligheten, deras verkliga utbud. Om dessa underlag inte är tillräckliga för att tillfredställa kunden riskerar kundrelationen att brytas.

*Konsumtionsprocess* - Den tredje delen innebär att kunden konsumerar den tjänst som de köpt. Om tjänsten motsvarar kundens förväntningar som företagets löften byggt upp, kommer kunden anse att tjänstens kvalitet är hög. Detta leder till att kundrelationen stärks och att sannolikheten för återköp och merförsäljning ökar.<sup>86</sup>

I det som definieras som "lojalitetsstegen" symboliseras den första pinnen som "kontakten med ett kundämne" som skulle kunna leda till en första affär och därmed en ny kund.<sup>87</sup> En kund som återkommer till konsulten igen benämns då som en kund. Redan i detta skede finns det en relation till kunden men denna kan fortfarande stärkas. Det är här viktigt att definiera vad det är för värde som ska levereras till kunden och vad det finns för möjliga kringerbjudanden som skulle kunna erbjudas.<sup>88</sup> Om detta lyckas blir kunden en supporter för att i det sista läget bli en partner och aktiv marknadsförare för konsultföretaget. Många företag fokuserar på de lägre pinnarna på stegen och slarvar med de senare, det vill säga den del som skapar en långvarig relation till kunden.<sup>89</sup>

---

<sup>84</sup> Sköld, J., 2004, "Försäljning i konsultföretag" (modifierad)

<sup>85</sup> Grönroos, C., 1996, "Marknadsföring i tjänsteföretag"

<sup>86</sup> Grönroos, C., 1996, "Marknadsföring i tjänsteföretag"

<sup>87</sup> Christopher, M. et al, 1991, "Relationship marketing"

<sup>88</sup> Ibid.

<sup>89</sup> Gummesson, E., 1998, "Relationsmarknadsföring: Från 4 P till 30 R"

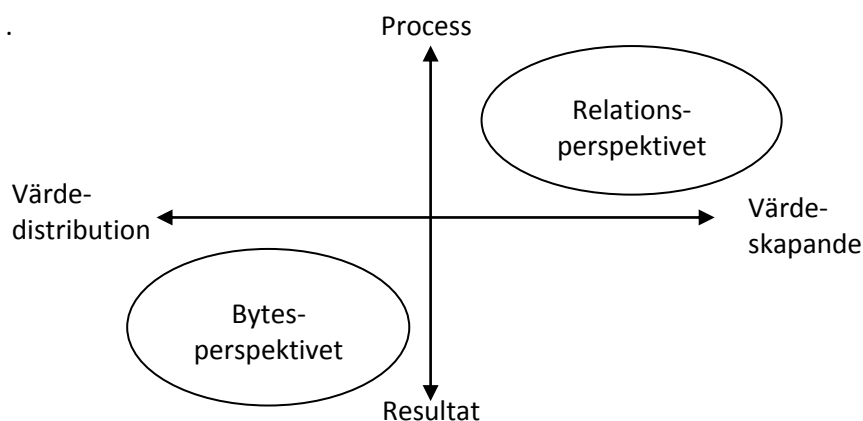
### 3.5.2 Marknadsföring i kundrelationen

Det traditionella bytesperspektivet i marknadsföringen innebär att fokus är på att byta värde, till exempel varor, mot pengar. För att kunna sälja varor var det använde man sig därför av marknadsföringen för att distribuera ett färdigt värde till kunden för att nå ett visst resultat.<sup>90</sup> Detta skiljer sig mot relationsmarknadsföringen som kan användas för att marknadsföra tjänster.

*Relationsmarknadsföring är marknadsföring som sätter relationen, nätverk och interaktion i centrum*

*(Gummesson, 1998)*

Relationsmarknadsföring kräver värderingar hos konsulten som består av goda relationer och service. Ansvar och *win-win* hänger samman med dessa värderingar. Till detta hör också att alla kunder är olika och ska behandlas därefter och att slutresultatet är det enda som räknas. Kunderna är källan till intäkten och ska också behandlas därefter, det vill säga att kunden ska vara i centrum.<sup>91</sup> Relationsmarknadsföringen skapar därmed värde genom en process som består av interaktionen mellan kund och leverantör. Samarbetet mellan kund och leverantör är nödvändigt för att identifiera och tillsammans utveckla det specifika värdet just den kunden vill ha.<sup>92</sup> Skillnaden mellan relationsperspektivet och bytesperspektivet illustreras i Figur 8.



**Figur 8: Modifierad illustration av skillnaden mellan bytesperspektivet och relationsperspektivet och dess effekter på marknadsföringens inriktning.<sup>93</sup>**

<sup>90</sup> Grönroos, C., 1996, "Marknadsföring i tjänsteföretag"

<sup>91</sup> Gummesson, E., 1998, "Relationsmarknadsföring: Från 4 P till 30 R"

<sup>92</sup> Grönroos, C., 2001, "Service management and marketing"

<sup>93</sup> Sheath, J-N. & Parvatiyar, A., (1995), "The evolution of relationship marketing"



## 4 Konsulternas arbete med försäljning

*Konsulternas arbete med försäljning är den andra delen av tre i kunskapsobjektet. Kapitlet beskriver bland annat hur konsultbolaget kan stödja sina konsulter, konsultens försäljningsprocess samt kundens beslutsprocess.*

### 4.1 Säljprocessens grunder

För att sälja sin kompetens eller kunskap på en arbetsmarknad hamnar företaget genast i en köp- och säljprocess och för att lyckas måste företaget förstå sig på denna situation. Grunden i hela säljprocessen är att det måste finnas ett behov hos kunden som ska fyllas, detta upplevda behov kan antingen grunda sig i att kunden ser en affärsmöjlighet eller faller för gruppsyck.<sup>94</sup> Utöver det direkta behovet behöver köparen även känna ett förtroende för säljaren för att känna sig säker nog för att fatta ett köpbeslut<sup>95</sup>. Det tredje och sista avgörande faktorn för om ett köpbeslut tas eller inte beror på ekonomiska faktorer.<sup>96</sup> Som säljare är det viktigt att veta vilka resurser köparen är villig att lägga ner på uppdraget. Om köparen inte ställer tillräckligt eller rätt mängd tid och pengar till förfogande kan ett uppdrag vara dödsdömt redan innan påbörjandet.<sup>97</sup>

Det konsultföretag som inte har klarlagt varför de ska finnas på affärskartan innan de börjar med sin försäljning kommer att misslyckas.<sup>98</sup> Detta beskrivs i en affärsidé som är kopplad till företagets vision, och ska visa på den kundnytta företaget avser att tillhandahålla.<sup>99</sup> En väl fungerande affärsidé beskriver tydligt kundnyttan genom att ta upp vem företaget ska rikta sig till, vad det är företaget ska erbjuda och hur de ska gå till väga.<sup>100</sup>

En vision beskriver ett önskat framtida tillstånd och behöver inte vara helt realistiskt eller kunna mätas. Visionen ska visa på en målbild för hur exempelvis ett företag ska utvecklas.<sup>101</sup> En tydlig affärsidé och vision utgör tillsammans en grund, ett koncept,

---

<sup>94</sup> Engström, R. & Odenrantz, U., 2009, "Kompetensförsäljning & personlig marknadsföring"

<sup>95</sup> Ibid.

<sup>96</sup> Ibid.

<sup>97</sup> Levin, M., Centigo, Managementkonsult, 10-04-10

<sup>98</sup> Olde, L., 2003, "Säljprocessen"

<sup>99</sup> Ibid.

<sup>100</sup> Sköld, J., 2004, "Försäljning i konsultföretag"

<sup>101</sup> Skövde kommun (www), 10-05-11

för att lyckas med försäljning och fungerar som indata till försäljningsprocessen.<sup>102</sup> Med ett genomarbetat koncept som exempelvis Centigos "Business Wellness" ges konsulterna en möjlighet att använda sig av detta för att visa potentiella kunder vad företaget står för vilket kan inge trygghet och förtroende hos kunderna.<sup>103</sup>

Sköld menar dock att det, som konsult, är viktigt att kontinuerligt ifrågasätta *vem* som är kunden, *varför* tjänsterna som ska erbjudas är speciella samt *hur* dessa tjänster skall kommuniceras till potentiella kunder.<sup>104</sup>

## 4.2 Konsultens attityd och kundbearbetning

Att lyckas med försäljning av konsulttjänster handlar i mångt och mycket om personlig attityd.

*"Normalt krävs det 2-3 aktiviteter för att skapa en kontakt, 2-3 aktiviteter för att skapa en relation och 2-3 aktiviteter för att skapa en affär. 80 % av alla säljare lägger av om de inte fått en affär efter de 2-3 första aktiviteterna, det vill säga på kontaktnivå. De har ingen uthållighet och planerar för kortsiktigt. En bra jämförelse är att gå på lina... .. det gäller att hålla tempot, se målet och vara uthållig. Det skapar trygghet, stabilitet och förtroende hos kunderna, vilket leder till fler och bättre affärer"*

*(Erasmie & Philgård)*

I processen att identifiera en potentiell kund ligger arbetet i att identifiera en affärsmöjlighet. Fyra tillvägagångssätt för att hitta nya affärsmöjligheter är;

- Söka utmaningar hos företag
- Söka kontakt med personer som finns inom nätverk
- Bjuda in potentiella kunder till seminarier som behandlar kända problem och utmaningar som den aktuella branschen stor inför för att väcka intresse
- Coldcase<sup>105</sup>

Söka utmaningar hos företag innebär att säljaren observera företaget på avstånd för att möjligen identifiera en affärsmöjlighet. Söka kontakt med personer bygger på att

---

<sup>102</sup> Olde, L., 2003, "Säljprocessen"

<sup>103</sup> Levin, M., Centigo, Managementkonsult 10-04-10

<sup>104</sup> Sköld, J., 2004, "Försäljning i konsultföretag"

<sup>105</sup> Levin, M., Centigo, Managementkonsult 10-04-10

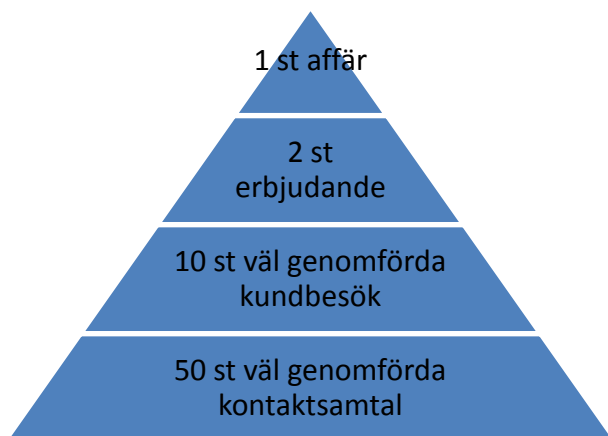


## INS-Modellen: En modell för kunskapshöjande konsulters försäljning

det finns ett nätverk med goda relationer med personer på företag i branschen. Dessa kontakter underhålla för att med tiden eventuellt kunna identifiera affärsmöjligheter. Seminarierna är till för att väcka ett intresse hos kunder som för stunden inte är i en position där de upplever ett behov av en förändring och coldcase innebär att säljarna utan tidigare relation ringer till företag för att från telefonen försöka hitta en kontaktperson. Coldcase är dock inget som rekommenderas i någon större utsträckning då den procentuella utdelningen av detta arbete oftast är låg.<sup>106</sup> Rekommenderade metoder vid arbete av den första punkten, söka utmaningar hos företag, är att utnyttja media.<sup>107</sup> Tidningar är bra informationskällor till vad som händer i branschen och på dess aktörer vilket kan utnyttjas för att identifiera nya affärsmöjligheter.

När en affärsmöjlighet väl identifierats och där det inte finns en kontakt med kunden sedan tidigare, är nästa steg att gå till nätverket, i första hand det personliga och i andra hand företagets. Exempel på verktyg för att komma i kontakt med sitt personliga nätverk är idag till stor del internet-sidor såsom LinkedIn och Facebook.<sup>108</sup> Finns ingen kontaktperson i de tillgängliga nätverken är konsultens alternativ att använda sig av Cold Case eller att släppa affärsmöjligheten.

Olika personer arbetar på olika sätt vilket innebär att det inte finns ett korrekt svar på vad som är rätt mängd aktiviteter för att nå ett avslut. Sköld menar på att det viktiga vid nykundsförsäljning är att fokusera på kvantitet istället för kvalitet för att kontakta kunder.<sup>109</sup> För att motivera detta använder han en modell, illustreras i Figur 9, som visar på hur antalet aktiviteter är kopplat till hur många affärer konsulten skapar.



Figur 9: Skölds modell för att illustrera mängden konsultaktiviteter för att uppnå en affär.

<sup>106</sup> Levin, M., Centigo, Managementkonsult 10-04-10

<sup>107</sup> Dewris, H., IHM, Försäljning- och marknadsföringschef 10-04-19

<sup>108</sup> Levin, M., Centigo, Managementkonsult 10-04-10

<sup>109</sup> Sköld, J., 2004, "Försäljning i konsultföretag"

När den första kontakten är gjord är det viktigt att leta upp en person som är intresserad av det säljarens tankar. När denna identifierats är det lämpligt att boka in ett lunchmöte där utmaningar och problem diskuteras. Detta möte är inte till för att sälja in ett uppdrag, då mötet snarare är menat som en intresseväckare.<sup>110</sup> Mötet kan dock resultera i att olika lösningsförslag diskuteras på olika problemområden, dock inte på detaljnivå. Som säljare är det även viktigt att aldrig ge ett bud till kund per telefon eftersom det, utan den personliga kopplingen, är enkelt för den uppringde att säga nej.<sup>111</sup>

Som konsult är det viktigt att ha en solid kundbas. En kundbas innefattar tre olika nivåer av identifierade kunder som bör finnas i en säljares medvetenhet. Kundbasen består av tre kategorier av kunder:

*Köpande kunder* – dagens handlande kunder

*Prospekts* – de kunder som är under bearbetning,

*Suspekts* – potentiella kunder som kan ha behov av erbjudandena men ännu inte har kontaktats

Det som är mest lönsamt är att investera sin tid på de redan köpande kunderna. Till dem finns det redan en relation och lojalitet och lojala kunder skall vårdas. Syftet är att dessa kunder ska, om inte mer, så åtminstone köpa lika mycket i framtiden som i det aktuella läget. Denna typ av försäljning kräver klart mindre insatser än om samma försäljning ska ske med nya kunder. Det är dock viktigt att kontinuerligt bearbeta både "prospekten" och "suspekten" så att dessa successivt arbetar sig uppåt för att bli den högre nivån av kunder.<sup>112</sup>

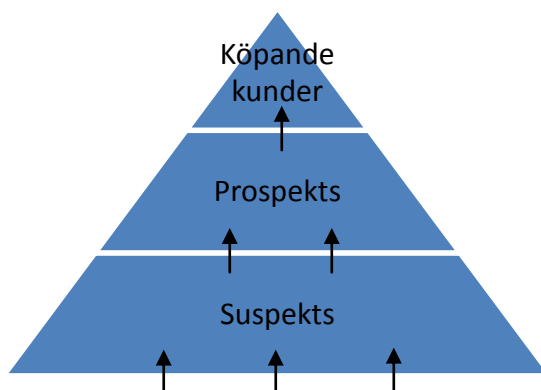
Figur 10 illustrerar en modell för kundbasen. Den visar på att det är viktigt att hela tiden söka fylla på med nya kunder underifrån för att få ett jämnt flöde på uppdragen.

---

<sup>110</sup> Levin, M., Centigo, Managementkonsult 10-04-10

<sup>111</sup> Dewris, H., IHM, Försäljning- och marknadsföringschef 10-04-19

<sup>112</sup> Erasmus, M., & Philgård, A, 2000, "Kundrelationer, en handbok i personlig försäljning"



Figur 10: Kundbaspyramiden<sup>113</sup>

### 4.3 Key Performance Indicators

*"What you measure is what you get"*

*(C-H, Nilsson, 2009)*

När ett företag satt sin vision, sina mål och klargjort vilka intressenterna är, är det naturligt att nästa steg är att sätta upp riktlinjer för hur arbetet ska ske för att uppnå de utsatta målen. Key Performance Indicators (KPI) är ett vanligt hjälpmedel för detta ändamål<sup>114</sup>. Att använda sig av KPI underlättar kontrollen på företaget och dess framtid eftersom viktiga nyckelparametrar blir synliga och därmed jämförbara över tid<sup>115</sup>. Lämpligen kan en del KPI-värden samlas in från utvärderingar efter slutförda uppdrag för att på så sätt få med kundens syn på det utförda arbetet. Denna information kan sedan användas som input till ny liknande uppdrag samt i vissa fall även leda till merförsäljning eftersom en ny affärsmöjlighet kan ha identifierats.<sup>116</sup> Det finns flertalet dokumenterade fall då företag skulle skära kostnader och började därmed arbeta strikt efter ett antal satta KPI. Resultatet blev hårt och fokuserat arbete som även visade sig i positiva ekonomiska besked<sup>117</sup>. Att till exempel mäta antalet kontakter som en konsult tar med potentiella kunder och jämföra detta med hur många avslut som konsulten lyckas med skulle kunna ge värdefull information till företaget.

När det talas om KPI delas dessa vanligen in i fyra huvudkategorier; finansiella, (interna) processer, kvalitet samt miljöns hälsa, trygghet och säkerhet.<sup>118</sup> Inom dessa

---

<sup>113</sup> Erasmie, M., & Philgård, A, 2000, "Kundrelationer, en handbok i personlig försäljning"

<sup>114</sup> Reh, J., (2010), "Key performance Indicators (KPI)"

<sup>115</sup> Ebsco, (2010), "KPIs - an industry in control of its destiny"

<sup>116</sup> Dewris, H., IHM, Försäljning- och marknadsföringschef 10-04-19

<sup>117</sup> Ebsco, (2010), "KPIs - an industry in control of its destiny"

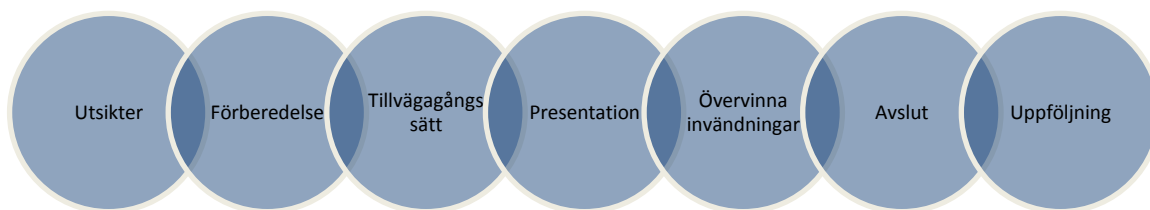
<sup>118</sup> Smith, F., (2007), "Control Engineering"

områden bryts sedan underrubriker ut som är mer detaljerade och beskriver det aktuella behovet bättre. Exempel på sådana underrubriker är deadlines, cykeltider och resursutnyttjande.<sup>119</sup> Det är upp till varje företag att arbeta fram sådana KPI som anses vara värdefulla för det egna företaget. Hur ofta ett företags KPI uppdateras är högst individuellt och kan vara alltifrån dagligen till vecko- och månadsvis.<sup>120</sup>

#### 4.4 Konsultens försäljningsprocess

Flertalet författare och teorier beskriver hur en försäljningsprocess ser ut och är uppbyggd. Den omfattar alla steg från suspekts till dess att ett avslut sker, eller i värsta fall att affären går förlorad<sup>121</sup>.

En av de mest grundläggande försäljningsprocesserna härstammar från början av 1900-talet och inkluderar en sjustegsprocess för försäljning, illustreras nedan i Figur 11<sup>122</sup>. Modellen tar ingen hänsyn till om det är en produkt eller en tjänst som ska säljas, vilket grundaren till modellen inte ansåg behövdes göras. Idag finns det delade åsikter kring huruvida produkter och tjänster ska, bör eller kan säljas på samma sätt<sup>123</sup>.



Figur 11: Försäljningsprocessens sju steg för försäljning av tjänster<sup>124</sup>

*Utsikter* – I denna fas söker säljpersonalen efter nya kunder och affärsmöjligheter. Detta är en viktig fas då företaget kontinuerligt måste arbeta med att utvidga sin kundbas. Vanliga metoder för att komma i kontakt med nya kunder är remisser, nätverkande, sökande och hemförsäljning<sup>125</sup>. Olde benämner denna fas som "Pre-

<sup>119</sup> Bauer, K., (2004), "DM Review"

<sup>120</sup> Parmenter, D., 2007, "Key performance indicators"

<sup>121</sup> Olde, L., 2003, "Säljprocessen"

<sup>122</sup> Moncrieff, W. & Marshal, G, (2005), "The evolution of the seven steps of selling"

<sup>123</sup> Sköld, J., 2005, "Försäljningsprocessen i konsultföretag"

<sup>124</sup> Moncrieff, W. & Marshal, G, (2005), "The evolution of the seven steps of selling"

<sup>125</sup> Ibid.

sale” och nämner att det tidigare ingått i marknadsavdelningens arbetsuppgifter att genomföra denna del av processen, men att gränserna mellan försäljning och marknadsföring har suddats ut<sup>126</sup>. Olde menar även att dessa så kallade ”leads”, ovan benämnda som suspekts, går att skapa på två olika sätt. Antingen att en presumtiv kund hör av sig med en intresseanmälan eller genom att konsulten har lyckats uppamma ett intresse hos någon han tagit kontakt med<sup>127</sup>.

*Förberedelse* – Aktiviteter i denna fas är, precis som namnet antyder, förberedande inför kommande kundmöten. Detta kan göras genom att till exempel säljaren sätter sig in i kundens situation för att få förståelse för dess behov, granska tidigare korrespondens samt sätta ihop nytt och gammalt material som är relevant att ta med till ett säljmöte<sup>128</sup>. Det finns även andra former av förberedande åtgärder i form av att prata med angränsande personer samt göra grundligare undersökningar på både individ och företagsnivå<sup>129</sup>.

*Tillvägagångssätt* – Det vanligaste tillvägagångssättet för en försäljning är ett faktiskt möte mellan två parter. Hur detta möte disponeras beror helt på situationen samt varierar mellan säljare och vad som ska säljas<sup>130</sup>. Olde belyser dock vikten av att verkligen sätta sig in i kundens behov. Han menar att kunden inte alltid vet vad den behöver och att konsulten därför måste vara noga i sitt arbete och ta reda på vad kunden egentligen behöver och inte nödvändigtvis vad den säger att den behöver<sup>131</sup>. Det är även i denna fas viktigt att klargöra några viktiga faktorer för att ett eventuellt framtida arbete inte ska få komplikationer på grund av tidiga missförstånd. Det är därför viktigt att redan nu diskutera kundens budget, tidsplan samt identifiera beslutsfattare<sup>132</sup>. Det är under denna del av kommunikationen som en suspekts övergår till att antingen tillhöra prospekts eller att försvinna från listan över potentiella kunder.<sup>133</sup>

*Presentation* – Det är under själva presentationen som den avgörande försäljningen sker och antalet presentationer varierar med kunder och situationer. Innehållet i dessa presentationer måste vara väl anpassat efter vilken relation som råder mellan säljare och den potentiella kunden<sup>134</sup>.

*Övervinna invändningar* – På vägen till ett avtal finns det alltid ett antal frågetecken och hinder som skall övervinnas. Det viktiga här är att säljaren inte pressar på en

---

<sup>126</sup> Olde, L., 2003, ”Säljprocessen”

<sup>127</sup> Ibid.

<sup>128</sup> Moncrieff, W. & Marshal, G, (2005), ”The evolution of the seven steps of selling”

<sup>129</sup> Ibid.

<sup>130</sup> Ibid.

<sup>131</sup> Olde, L., 2003, ”Säljprocessen”

<sup>132</sup> Ibid.

<sup>133</sup> Ibid.

<sup>134</sup> Moncrieff, W. & Marshal, G, (2005), ”The evolution of the seven steps of selling”

lösning på kunden utan reflekterar över om det verkligen är rätt lösning som föreslås<sup>135</sup>. En konsulttjänst produceras vid samma tillfälle som den konsumeras vilket medför att paketering, risk och kvalitet är tre centrala begrepp eftersom reklamation inte är möjligt.<sup>136</sup> Tiden är en kritisk faktor som måste hushållas. Det är därför viktigt att lägga tiden på de kunder som behöver extra hjälp eller som närmar sig ett köpbeslut. Att avgöra vilka kunder som är i denna kategori är inte alltid enkelt, men det är en förmåga som en säljare kan öva upp. En försvårande faktor, för bland annat konsultföretag, är att de inte agerar i en sluten säljlokal utan agerar som så kallade fältsäljare.<sup>137</sup>

*Avslut* – Det viktigaste vid ett avslut är timingen. Både att vara för tidig och att vänta för länge med att komma till ett avslut kan ha negativ effekt för relationen mellan säljare och kund.<sup>138</sup> En viktig del i avslutet, signeringen, som det ibland slarvas med är att göra det till en mindre högtid. Att göra en signering med rätt formalitet beroende på landskultur och avslutets storlek hjälper till att skapa en gemenskap och bidrar till en stark psykologisk bekräftelse på att det tagits ett viktigt steg tillsammans.<sup>139</sup>

*Uppföljning* – Detta steg är förhållandevis nytt och jämförs denna modell mot andra erkända modeller såsom Wilson & Möllers "Buyer-Sellers Relationship" och Frisells "Sälj med framgång" är denna ensam om att ta upp det sjunde steget om uppföljning.<sup>140</sup> Anledningen till att detta steg lagts till är att dra lärdomar från det utförda arbetet för att kunna förbättra det framtida.<sup>141</sup>

#### 4.5 Att identifiera beslutsfattaren

Ovan har en försäljningsprocess beskrivits. Vid löst organiserade traditionella organisationer som exempelvis i byggbranschen är det dock inte alltid enkelt att identifiera vem det är som ska kontaktas i företagen för att starta en försäljningsprocess. Rackham har skapat en modell, se Figur 12, för att illustrera hur tillträde fås hos kunder som inte har någon tydlig inköpskanal för de tjänster konsulten vill erbjuda. Den bygger på att konsulten söker stöd hos kunden, av en eller flera sponsorer, som kan föra konsultens talan där han inte själv alltid kan nå. Dessa sponsorer kan sedan också hjälpa till att skicka konsulten vidare till en viss punkt eller funktion i företaget, kallat centrum, där han kan utveckla behovet av sina

---

<sup>135</sup> Moncrieff, W. & Marshal, G. (2005), "The evolution of the seven steps of selling"

<sup>136</sup> Sköld, J., 2004, "Försäljning i konsultföretag"

<sup>137</sup> Erasmie, M., & Philgård, A., "Kundrelationer, en handbok i personlig försäljning"

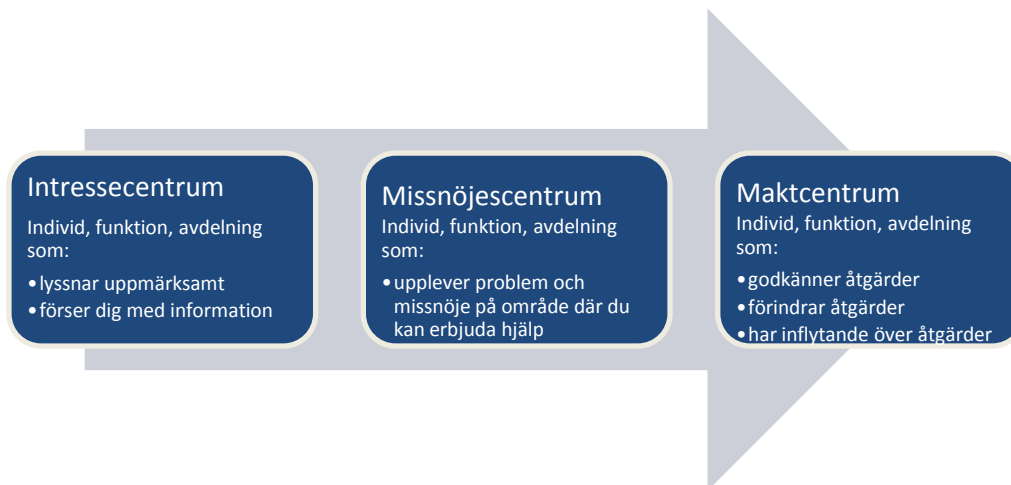
<sup>138</sup> Moncrieff, W. & Marshal, G. (2005), "The evolution of the seven steps of selling"

<sup>139</sup> Olde, L., 2003, "Säljprocessen"

<sup>140</sup> Laurelli, R., 2007, "Sälj-bibeln"

<sup>141</sup> Moncrieff, W. & Marshal, G. (2005), "The evolution of the seven steps of selling"

tjänster och sedan vidare till den verkliga beslutsfattaren. Vid enklare försäljning av tjänster kan dessa centrum bestå av en och samma person.<sup>142</sup>



Figur 12: Modell för tillträdesstrategins tre centrum<sup>143</sup>

*Intressecentrum* – För att få tillträde till kunden är det enklast att finna en individ eller kund som är intresserad av tjänsten och som är villig att lyssna. Skälen till dessa kan vara många olika men ett exempel på dessa kan vara att de har tidigare goda erfarenheter av säljaren eller tjänsten eller helt enkelt är intresserade av vad som finns på marknaden.

Vad som är viktigt för säljaren i intressecentrum är att vara tydlig med sitt syfte i form av att få fram information om kundföretaget och dess personal samt vinna tillträde till andra personer hos kunden som befinner sig i missnöjescentrum.

En framgångsrik säljare i denna fas ställer en stor mängd frågor för att samla på sig information om företaget. Den ovane säljaren gör vanligen misstaget att försöka övertala och göra intryck på den redan intresserade personen.

*Missnöjescentrum* – Utan problem och missnöje finns det ingen bas för försäljning hos kunden. En bra attityd i missnöjescentrum är därför att utnyttja sig av ett problemlösningsperspektiv. Fokusera på vilket problem som ska lösas istället för att fokusera på att leverera något.

I missnöjescentrum finns de personer som har det största intresset för förändring och det är här som den verkliga försäljningen tar sin början. Säljaren ska här fokusera på att avslöja missnöje och utveckla detta på en nivå där kunden är intresserad av att agera. Det leder till att dessa personer blir säljarens närmsta bundsförvanter för att tillsammans lösa problemet. Det andra fokusområdet är att

<sup>142</sup> Rackham, N., 1998, "Kundstrategier- vägen till de stora besluten"

<sup>143</sup> Rackham, N., 1998, "Kundstrategier- vägen till de stora besluten", (modifierad)

utnyttja det missnöje som är skapat för att vinna tillträde till beslutsfattaren, antingen direkt eller genom att låta sponsorn sprida missnöjet och därmed sälja.

Framgångsrika säljare ser personerna som lider av problemet som de viktigaste för försäljningen medan de mindre framgångsrika nonchalerar dem och fokuserar på de som är intresserade eller har makt att ta beslut.

*Maktcentrum* – Väl framme i maktcentrum är det upp till säljaren att övertyga beslutsfattaren/beslutsfattarna om att hans erbjudande är det rätta. Dock är detta inte helt enkelt då beslutsfattarna går igenom ett flertal olika faser, beslutsprocessen, som säljaren behöver anpassa sig till. Mer om beslutsprocessen nedan.

#### 4.6 Kundens beslutsprocess

*”Bra bedömningar och beslut leder ofta till bra affärer och bra affärer leder ofta till nya affärer”*

*(Sköld, 2005)*

För att förankra tjänsten och kunna leda kunden igenom en säljprocess är det viktigt för konsulten att förstå vad det är kunden går igenom då beslut ska tas. Beslutsprocessen kan variera beroende på vilken situation köparen befinner sig i och vad det är för något som ska införskaffas. Det viktiga för en konsult är dock inte de exakta stegen utan att förstå sig på strukturen för att själv kunna anpassa sig efter kunden.<sup>144</sup> Det finns ett flertal olika modeller för att illustrera beslutsprocessen och en generell modell i sex steg visas nedan:



Figur 13: Kundens beslutsprocess illustrerad i sex steg<sup>145</sup>

I början av en beslutsprocess är det viktigt att fokusera på fakta och göra en grundläggande kartläggning av bakgrunden kring beslutet. Nästa steg är att fokusera

---

<sup>144</sup> Sköld, J., 2004, "Försäljning i konsultföretag"

<sup>145</sup> Ibid.



på vilka problem, möjligheter, brister och behov som finns tillgängliga och därmed kan åtgärdas. När detta förtydligats kan lösningsförslag läggas fram. Dessa kan antingen komma internt hos en person eller organisationen själv eller externt från bekanta eller konsulter. De föreslagna lösningarna måste sedan utvärderas utefter vilka effekter de har på verksamheten, den berörda personalen samt vilka ekonomiska effekter som medföljer. Först när dessa avstämningar gjorts kan individen komma till ett beslut.<sup>146</sup>

#### 4.7 Att göra kunden medveten om sina behov

Som nämnt tidigare är det inte alltid kunderna är medvetna om sina egna behov. I dessa fall kan konsulten behöva utnyttja sig av en teknik för att kunna vägleda kunden för att identifiera och få kunden att förstå sitt eget behov.

I beslutsprocessens andra del "*medveten om behov*" har säljaren en möjlighet att utveckla problemområdet och kanalisera missnöjet där tjänsten eller lösningen som säljaren vill erbjuda passar in. Rackham har skapat en modell, illustreras i Figur 14, med fyra typer av frågor för att beskriva hur behov kan skapas på ett strukturerat sätt.<sup>147</sup>



Figur 14: Spin-modellen för att belysa och skapa behov<sup>148</sup>

<sup>146</sup> Sköld, J., 2004, "Försäljning i konsultföretag"

<sup>147</sup> Rackham, 1998, "Kundstrategier- vägen till de stora besluten"

<sup>148</sup> Rackham, 1998, "Kundstrategier- vägen till de stora besluten"



## 5 Byggbranschen

*Byggbranschen är det sista kapitlet av tre i kunskapsobjektet som sedan ska ligga till grund för att konstruera modellen. Kapitlets syfte är att skapa en bild av hur byggbranschen ser ut och vilka värderingar och åsikter som finns rörande utveckling och förändring. Informationen är insamlad från både teoretiska rapporter och artiklar Även praktiska exempel från entreprenörer beskrivs där information är insamlad från intervjuer med personer i branschen.*

### 5.1 Branschstruktur

Upprättande av en byggnad eller anläggning sker i dag oftast av en beställare som vanligtvis lägger ut uppdraget till ett entreprenadföretag som exempelvis, NCC, Skanska eller PEAB. För att skapa samarbetet använder beställaren sig av en entreprenadform. De vanligaste formerna är totalentreprenad, generalentreprenad och delad entreprenad och finns beskrivna nedan.<sup>149</sup>

*Totalentreprenad* – Totalentreprenad innebär att det enbart skrivs avtal med ett företag. Detta företag har sedan hela ansvaret för projektering, material och arbetskraft.

*Generalentreprenad* – Generalentreprenad innebär att entreprenören inte tar ansvar för projekteringen och det brukar anlitas en arkitekt för att rita och göra designen. Efter detta är det entreprenadföretaget, generalentreprenören, som sköter materialhanteringen och tillför arbetskraft.

*Delad* entreprenad – Delad entreprenad innebär att det skrivs kontrakt med flera olika entreprenadföretag för att de ska utföra delar av byggandet.<sup>150</sup>

### 5.1 Byggprocessen

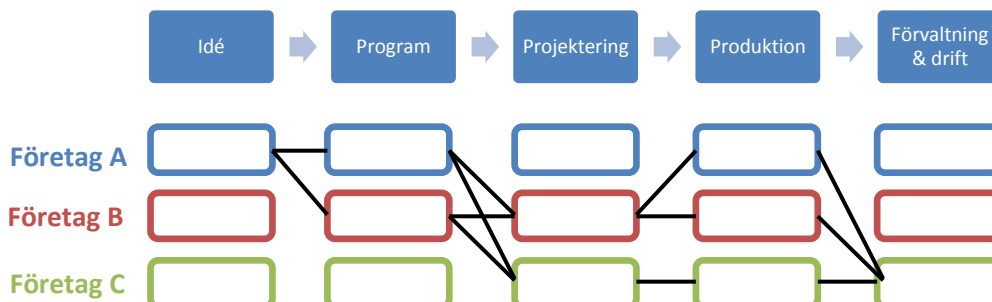
Oavsett vilket entreprenadform som väljs för uppdragen är det många olika aktörer och människor inblandade, ofta under en kort tid och i olika skeden av byggprocessen.<sup>151</sup> I Figur 15 visas de olika skedena i den svenska byggprocessen och hur olika företags aktivitet kan variera med tiden.

---

<sup>149</sup> Byggorganisationerna (www), 10-02-03

<sup>150</sup> Ibid.

<sup>151</sup> Anheim, F., 2001, "Entreprenörens lärande- drivkrafter för lärande i och mellan projekt"



Figur 15: De olika skedena i den svenska byggprocessen och exempel på variationen av företag som är aktiva.

### 5.1.1 Projektorganisation

Vad som kännetecknar ett projekt är att arbetet har en bestämd start- och slutpunkt.<sup>152</sup> Ett projekt kan beskrivas som en tidsbegränsad arbetsuppgift som är avskärmd från övrig verksamhet och som genom tilldelning av resurser, ekonomi och personal, ska nå fram till uppsatta mål.<sup>153</sup> Alla uppdrag som genomförs i projekt är mer eller mindre olika och genomgår en mängd aktiviteter i varierande sekvens.<sup>154</sup> Det är därför mycket fördelaktigt att arbeta i projektbaserade organisationer för byggbranschen eftersom strukturen bidrar till flexibilitet och anpassningsbarhet vilket byggbranschens uppdrag kräver.<sup>155</sup>

Byggbranschen är enligt tradition en projektorienterad bransch.<sup>156</sup> För att lyckas med ett projekt måste det ha en fungerande grupp av människor som arbetar väl ihop och fokuserar på problemlösning, gemensam anpassning samt regler och rutiner.<sup>157</sup> Projektorganisationen innebär dock att flödet av människor, material och information i företaget tenderar att hindras, vilket resulterar i att även flödet av kunskap minskas. Att fokusera på kunskapsspridning mellan människorna i projektet och mellan projekten är därför extra viktigt.<sup>158</sup>

<sup>152</sup> Grant, R., 2008, "Contemporary strategy analysis"

<sup>153</sup> Söderlund, J., 2005, "Projektledning och projektkompetens- Perspektiv på konkurrenskraft"

<sup>154</sup> Eliufoo, K. H., 2005, "Knowledge creation and transfer I construction organizations in Tanzania"

<sup>155</sup> Grant, R., 2008, "Contemporary strategy analysis"

<sup>156</sup> Eliufoo, K. H., 2005, "Knowledge creation and transfer I construction organizations in Tanzania"

<sup>157</sup> Grant, R., 2008, "Contemporary strategy analysis"

<sup>158</sup> Eliufoo, K. H., 2005, "Knowledge creation and transfer I construction organizations in Tanzania"

Projekten i byggprocessen lider av stor osäkerhet i frågor rörande interna resurser i form av anställda i projekten, extern omgivning samt enhetliga arbetslag och arbetsuppgifter.<sup>159</sup> Detta beror på att arbetsplatsen varierar med omgivningen. Under byggprocessen finns det alltså många gånger ett bristande samarbete och en oklar ansvarsfördelning. Detta medför att byggprojekten har en hög grad av komplexitet och resulterar i att många ser varje projekt som unikt.<sup>160</sup> Då projekten ses som unika innebär det också att människornas intresse för att ta till sig kunskap utifrån minskar. Även om det finns kompetens för att ta till sig tankar och idéer utifrån saknar byggföretagen många gånger en intern struktur och kultur för att kunna tillgodogöra sig den nya kunskapen.<sup>161</sup>

Egenskaper som skiljer byggbranschen från andra branscher är att projekten har stor geografisk spridning, vilket leder till hög grad av decentralisering.<sup>162</sup> Decentralisering medför att befogenheter och ansvar delegeras ner i företaget från central nivå till lokal.<sup>163</sup> Den centrala ledningen står ofta för den strategiska riktningen medan den operativa och taktiska ledningen finns lokalt.<sup>164</sup> Företag med en sådan utpräglad hierarki bidrar till att skapa en barriär mellan individer och grupper på olika nivåer vilket leder till en försvårad kommunikation.<sup>165</sup>

### 5.1.2 Utveckling

I jämförelse med industrin anses byggbranschen generellt sett som en konservativ bransch som föredrar beprövade arbetssätt och rutiner framför nytänkande och innovativa tekniker.<sup>166</sup> Diagnoser och analyser från organisationen Svenskbyggnäring menar dock på att det i Sverige kommer ske stora förändringar inom byggbranschen inom de närmsta åren.<sup>167</sup> I och med den ökande konkurrensen, större tillgänglighet till ny teknik och nya material är det nödvändigt för byggbranschen att bli mer fokuserad på kunskap.<sup>168</sup> I andra branscher har dessa nya tekniker och arbetssätt bidragit till en ökad effektivisering av arbetet vilket även är intressant för

---

<sup>159</sup> Anheim, F., 2001, "Entreprenörens lärande- drivkrafter för lärande i och mellan projekt"

<sup>160</sup> Dubois, A. & Gadde, L-E., 2002, "The construction industry as a loosely coupled system"

<sup>161</sup> Gann, D., 2001, "Putting academic ideas into practice"

<sup>162</sup> Eliufoo, K. H., 2005, "Knowledge creation and transfer I construction organizations in Tanzania"

<sup>163</sup> Södergren, 2002, "Decentralisering Förändring i företag och arbetsliv"

<sup>164</sup> Ibid.

<sup>165</sup> Goh, S. C., 2002, "Managing effective knowledge transfer"

<sup>166</sup> Knauseder, I., 2003, "Organizational learning capabilities in construction projects"

<sup>167</sup> Svensk byggnäring, (www), "Förändringar i byggbranschen", 10-02-01

<sup>168</sup> Knauseder, I., 2003, "Organizational learning capabilities in construction projects"

byggbranschen. Den största utmaningen som byggbranschen står inför är att hantera och ta till sig denna kunskap.<sup>169</sup>

Byggbranschen står inför ett större generationsskifte. 2007 var 13,2 procent av alla förvärvsarbetare inom byggsektorn 60 år eller äldre och uppnår således 65 års ålder senast 2012. Då behovet av arbetskraft är stort finns också stort utrymme för aktörer att växa i branschen. Detta innebär ökade behov av utveckling och kunskap för alla inblandade aktörer.<sup>170</sup>

I en rapport från Svenska Byggbranschens Utvecklingsfond, SBUF, har byggbranschens innovations- och utvecklingsarbete studerats. Den visar på att två tredjedelar av företagen har utvecklat nya rutiner under de senaste tre åren.<sup>171</sup> I rapporten räknas också upp företagens yttre och inre drivkrafter för arbete med utveckling. Byggbranschens prioritering visas i listan nedan

- 1) Bättre förmåga att kommunicera med kunden
- 2) Högre teknisk kvalitet
- 3) Högre teknisk precision
- 4) Mindre miljöpåverkan
- 5) Kortare produktionstider
- 6) Högre tidsprecision<sup>172</sup>

### 5.1.3 Splittrade värderingar i byggbranschen

Den statligt tillsatta Byggkommissionen gjorde under 2002 en undersökning av värderingarna på olika nivåer; chefer på ledningsnivå samt tjänstemän och yrkesarbetare på operativ nivå. Dessa fick svara för sina personliga värderingar, deras uppfattade värderingar av sitt företag och vilka värderingar de skulle vilja att företaget stod för framöver. Resultatet av undersökningen gav att värderingarna i byggbranschens företag skiljer sig åt mellan de olika nivåerna. På chefsnivå stämmer de personliga värderingarna överens med vad företag säger att de står för vilket det inte gör på den operativa nivån.

Psykologen Gunn Johansson, vid Stockholms Universitet, menar att om företagskulturen är stark kommer resultatet av de anställdas personliga värderingar och företagets vara överensstämmande och följaktligen mer spridda vid en svagare företagskultur.<sup>173</sup> Att värderingarna i byggbranschen skiljer sig åt mellan nivåerna i

---

<sup>169</sup> Kululanga, G. K. & McCaffer, R., 2001, "Measuring knowledge management for construction organizations"

<sup>170</sup> Byggorganisationerna, (www), "Kartläggning av byggsektorn", 10-02-01

<sup>171</sup> Svenska Byggbranschens Utvecklingsfond, 2006, "Svenska byggare innoverar", (pdf)

<sup>172</sup> Ibid.

<sup>173</sup> Byggkommissionen, 2002, "Pejling av värderingar i byggbranschen", (pdf)

företaget samt mellan vad företaget och de anställda står för visar därmed på svag företagskultur inom byggbranschen.<sup>174</sup>

## 5.2 Entreprenadföretagen

Det finns många små företag i byggbranschen samtidigt är de stora företagen riktigt stora och det finns bara ett mindre skikt av medelstora företag. De stora företagen är de som tar de flesta uppdragen och sedan anlitar de mindre företag som stöd.

Entreprenadföretagen är stora komplexa organisationer med många anställda och har personer på många olika nivåer i företagen. Företagens organisation skiljer sig något åt från varandra men för att illustrera dess komplexitet beskrivs nedan entreprenadföretaget NCC för att ge en bild av hur en organisation kan se ut.

NCC har ca 20 000 anställda och en omsättning på mer än 57 miljarder SEK<sup>175</sup>. Under NCCs VD är företaget uppdelat efter funktion för konstruktion av byggnader och vägar (Construction), utveckling och försäljning av bostäder (NCC Housing), utveckling och försäljning av kommersiella fastigheter (Property Development) samt framtagning av material till vägproduktion (NCC Roads).<sup>176</sup>

NCC Construction är även uppdelat efter vilket nordiskt land företaget är aktivt i och varje land har en egen VD<sup>177</sup>. Under VD:n i Sverige, Tomas Carlsson, har Construction en stab av stödfunktioner som marknad, processutveckling, personal och ekonomi med flera. Construction delas sedan upp efter regioner med var sin egen regionchef som för region syd är Gunnar Masthagen<sup>178</sup>. För NCC Constructions organisation se Bilaga E.

I Gunnar Masthagens region finns ett flertal avdelningschefer och under dessa finns affärscheferna som ansvarar för att dra in nya uppdrag till företaget. Under affärscheferna finns entreprenadcheferna vars ansvarsområde är att koordinera 2-3 platschefer som har det operativa ansvaret att leda produktionen. I entreprenadföretagets operativa organisation är det sedan arbetsledare och yrkesarbetare som är aktiva och det förekommer även ett flertal andra aktörer som fungerar som underentreprenörer.<sup>179</sup>

---

<sup>174</sup> Bygghögskolekommissionen, 2002, "Pejling av värderingar i byggbranschen", (pdf)

<sup>175</sup> NCC, "Nyckeltal & snabbfakta", (www), 10-04-19

<sup>176</sup> NCC, "Vår organisation", (www), 10-04-19

<sup>177</sup> Ibid.

<sup>178</sup> NCC, "NCC Constructions organisationskarta", (www), 10-02-24

<sup>179</sup> Ekberg, P., "Entreprenadchef", NCC Construction, Region syd, 10-02-24

### 5.3 Exempel på fyra entreprenadföretag i byggbranschen

Entreprenadföretagen står för en stor del av byggbranschen. För att ge information till kunskapsobjektet om hur interaktionen mellan konsulter och byggbranschen i dag ser ut, beskrivs nedan fyra entreprenadföretags åsikter.

#### 5.3.1 NCC

NCC är ett av nordens ledande bygg- och fastighetsutvecklingsföretag och har idag ca 20 000 anställda.<sup>180</sup> Antalet intervjuade personer på NCC är fem stycken. De intervjuade personerna har olika befattningar i företaget, den med lägst befattning är platschef på regionkontoret i Malmö och den med högst är chef för processutvecklingen på huvudkontoret i Stockholm.

Bland de som intervjuats är det generellt så att ju längre ner i företaget intervjuerna kommit ju mer positivt inställda och öppna är personerna för att ta in hjälp från konsulter. Dessa kan tydligt se på fördelarna med att ta in experthjälp inom vissa områden för att öka sina kunskaper och på sikt sin effektivitet. De menar dock att det är viktigt att konsulten är med i tidigt skede, redan i projekteringsstadiet, för att dessa ska vara tillräckligt insatta i det specifika bygget. De intervjuade som inte delar denna åsikt, är istället raka motsatsen. De anser att det är mycket företagskunskap och hemligheter som kommer ut till marknaden när konsultföretag används. Detta eftersom företaget delger mycket kunskap till konsultföretagen som dessa kan ta med sig när de lämnar ett projekt och således kan ta med sig in i ett nytt som kanske är hos en konkurrent. Dessa personer ser det snarare som företagets plikt att, om kunskapen inte finns inom företaget, se till att den finns där genom nyanställning. På så sätt kommer företaget själv att sitta på all kunskap.

Intervjuerna avslöjade att när de anställda blir tillfrågade att tänka på konsulter, tänker de automatisk på tekniska konsulter som till exempel arkitekter. De erkänner att det inte är vanligt att de kommer i kontakt med kunskapshöjande konsulter som inte enbart håller i dagsutbildningar, utan ämnar arbeta med företagets utveckling i samarbete med de anställda under en tid.

Vid kontakt med konsulter är de anställda överens om att det viktiga är relationen. De medger att de aldrig skulle anlita ett företag som de inte har en god relation till, antingen genom tidigare egna erfarenheter eller genom att ha kommit i kontakt med samt hört från andra håll om konsultföretagets duglighet. Under intervjuerna framgick det även att de anställda antingen vill kontakta konsultföretaget själva vid tillfällen då de har en egen tanke, men även att de kan tänka sig att få en tanke presenterad för sig så att deras intresse väcks. När det handlar om den initierande fasen av relationen vill de anställda komma i kontakt med konsultföretaget genom

---

<sup>180</sup> NCC, "Fakta om NCC", (www), 10-04-22



information både i pappersform och från möten, seminarium eller dylikt. De ser det alla som viktigt att i ett tidigt skede, utan någon direkt koppling till något uppdrag, få information om företaget om vad de kan och framför allt vad de kan göra för nytta för NCC. De intervjuade ser det som viktigt att få bilda en relation och förtroende för företaget innan de går in i ett avtal tillsammans.

De ser det även som viktigt att konsultföretaget visar på god kompetens, även utanför sitt direkta område. Givetvis måste de vara specialister på det de är anlitate för, men de måste även vara bra på att hantera personalen. Erfarenhet från tidigare förändringsarbeten är att det är svårt att få personalen att lämna sin trygghetszon och prova det nya. Anledningen till detta tros kunna vara att det råder lite av en kanbäst-själv mentalitet. Därför menar de intervjuade på att det är viktigt att konsulterna ha bra relation och tydliga argument och tillvägagångssätt för att få med sig personalen. Mycket handlar om dialog och kommunikation.

### 5.3.2 Svevia

Svevia är ett företag med 2800 anställda och de konkurrerar om att sköta om Sveriges vägar och infrastruktur.<sup>181</sup> Antalet intervjuade personer på Svevia är fyra stycken. De intervjuade personerna har olika befattningar i företaget. De intervjuade i företaget har befattningarna i form av arbetschef och avdelningschef på regionkontoret i Malmö och de andra är chefer för affärsutveckling och verksamhetsutveckling på huvudkontoret i Stockholm.

På Svevia är den generella inställningen till konsulter mycket god. Några av de intervjuade har sedan tidigare varit i kontakt med någon form av kunskapskonsulter och har goda erfarenheter från detta. De som inte haft denna möjlighet är intresserade om tillfälle skulle ges.

Alla tillfrågade ser det som en stor fördel med konsulter att de besitter stor expertkompetens som går att anlita när det behövs. Alla menar dock inte att det nödvändigtvis är sådan kunskap som Svevia själv inte har, utan att behovet snarare kan ligga i att Sveglias egna personal inte har tid till arbetet. De ser det som en fördel att ta in konsulter istället för att anställa själv eftersom de kan göra sig av med konsulterna när de inte längre anser att behovet av dessa finns.

Som ovan nämnts associerar Sveglias anställda konsulter inte enbart till tekniska konsulter utan även till kunskapskonsulter och de anställda ser det som en möjlighet att använda kunskapskonsulter vid förändringsarbete. De är alla överens om att det är viktigt att ett konsultföretag bygger bra relationer med de anställda. De ser det även som en fördel om det finns tidigare projekt inom den egna verksamheten som visar på lyckade samarbeten med goda resultat för att ge mer respekt för stundande förändringar.

---

<sup>181</sup> Svevia, "Om Svevia", (www), 10-04-22

Som det är i Svevias verksamhet idag känner inte personerna på de lägre nivåerna att de har någon större påverkan vid beslut rörande arbetsrutiner. De uppfattar styrningen som uppifrån och ner utan att möjlighet ges till påverkan av utformning eller innehåll. Detta upplever berörda personer som irriterande då de menar att som chef på operativ nivå har de insikter i delar i företaget som ledningsnivån inte har. Dessa personer skulle följaktligen vilja ha fler informationsmöten och workshops där de har möjlighet att komma med förslag för att kunna påverka sin egen arbetssituation.

När det kommer till frågan kring hur långt in i implementeringen en konsult bör gå, visar historien på olika alternativ. Svevia har varit med om att de tar in konsulter som utför ett bra arbete, men när det kommer till själva implementeringen så har det blivit komplikationer. Det kan vara situationer när bra åtgärdsplaner gjorts, men där det praktiska införandet inte varit genomförbart medan det i andra projekt har varit både bra åtgärdsplaner och bra implementering. Grunden till detta tros ligga delvis i att de anställda velat göra implementeringen själv och därmed känt sig trängda av konsulterna men även att de anställda velat ha hjälp men då konsulterna inte haft kompetensen till det. En annan anledning till att implementeringen blivit så lyckad kan bero på att konsulterna haft problematik med att anpassa lösningarna till de berörda människorna. Det finns faktiska fall då konsulter arbetat fram och visat på bra tidsplaner men då de haft en sådan komplexitet att yrkesarbetarna inte kunnat läsa av dem. De som inte vill ha konsulter till hjälp vid implementering menar på att när implementeringen är gjord så försvinner konsulterna och därmed även kunskapen, vilket innebär att de vill att implementeringen sköts helt internt. Det är viktigt att komma ihåg att konsulter är stödhelp till hjälpen.

En annan ytterst viktig del är att den leverans som konsultföretaget kommer med uppfattas som unik. En av de intervjuade menar på att rapporter som han sett är rörande lika rapporter som levererats till konkurrerande företag. Han är medveten om att innehållet fortfarande kan vara rätt, men menar samtidigt på att leveransen tappar i trovärdighet.

### 5.3.3 ByggOm

ByggOm är ett lokalt byggföretag med huvudsakligt fokus på service, om- och tillbyggnationer. På företaget finns idag 45 anställda.<sup>182</sup> På ByggOm intervjuades två personer. Den ena var företagets VD och den andre en arbetsledare.

Företagets inställning till konsulter är allmän skepsis. De anser inte att konsulter har så mycket att bidra med till deras verksamhet då de inte är intresserade av att utvecklas. Om det dock skulle behöva genomföras några förändringar kan dessa göras internt. Om företaget mot all förmodan tar in en konsult skulle detta vara på

---

<sup>182</sup> ByggOm, "Företaget", (www), 10-04-22

grund av dess kunskap. Det skulle även vara för att på sikt dra ner kostnader och spara tid. Exempelvis har ByggOm nu anlitat externa konsulter för att genomföra en ISO-certifiering av verksamheten. Varför detta inköp av konsulter skulle skilja sig från andra inköp framgår inte ur motiveringen. Mellan raderna antyds det dock att detta är en investering som måste genomföras för att verksamheten ska kunna fortsätta och kunna få in nya uppdrag då det från beställarens håll ställs krav på certifieringar.

De intervjuade ser situationen mellan ByggOm och konsulter som ett moment 22. ByggOm vill inte ge konsulter en chans att presentera sina förslag, eftersom de anställdas grundläggande inställning är att konsulter är "lycksökare", samtidigt om de någon gång skulle anlita en konsult så vill de veta vad de går för först. De ser dock ingen lösning på den rådande situationen vilket de bitvis själv förklarar med att de från början inte ser ett behov av att förändra verksamheten.

#### **5.3.4 ByggCompagniet**

ByggCompagniet är ett mindre företag baserat i Malmö och fokuserar på service, om- och nybyggnationer. Företaget har i dag 130 anställda.<sup>183</sup> På ByggCompagniet intervjuades en person, VDn.

Den generella inställningen till konsulter är god och den intervjuade associerar inte ordet konsult med någon speciell konsulttyp. De tidigare erfarenheter företaget har från konsulter är att de tas in för en hel process med både förundersökning och implementering. Den viktigaste faktorn för om ByggCompagniet anlitar en viss konsult eller inte är beroende på den relation som sedan tidigare råder mellan företag och konsult. Den intervjuade menar på att generellt levererar konsulter vad de utlovar, men att det även finns fall där konsulterna är direkt okunniga inom ett område de tagit sig an. Det anses därför mycket viktigt att det finns ett förtroende och god relation mellan parterna för att ett avtal ska ske. De senaste gångerna konsulter har varit aktiva i företaget så var det beställarna som hade avtalat med konsulterna om att de skulle arbeta i projektet. ByggCompagniet hade alltså inte anlitat dem men fick ändå ta del av deras kunskap.

---

<sup>183</sup> Byggcompagniet, "Om AB ByggCompagniet", (www), 10-04-22



## 6 Sammanfattning av kunskapsobjektet

*Kapitlet är en sammanfattning av de tre delar som tillsammans utgör kunskapsobjektet. Av kunskapsobjektet skapas sedan modellen för kunskapshöjande konsulter arbete med försäljning.*

### 6.1 Konsulter och deras arbetsmetoder

Ordet konsulter är ett samlingsnamn för *”en sakkunnig person som åtar sig specialuppdrag, sakkunnig rådgivare”*<sup>184</sup>. Yrkeskategorier som vanligen går in under denna benämning är IT-konsulter, redovisningskonsulter och managementkonsulter. Konsulter utför någon form av tjänst till sin kund och fokus i detta arbete ligger på service- och utbildningstjänster. En servicetjänst är en tjänst vars syfte är att utföra, avlasta och skapa bekvämlighet för kunden. Utbildningstjänsters uppgift är att utveckla, förbättra och utöka en förmåga. De komplikationer som riskerar uppstå vid samarbete med kunskapskunder är att dessa, oftast, har ett klart mål på vad de vill nå för resultat med kunskapen men att de sällan vet exakt vilken kunskap de vill ha för att nå dit. I vissa fall vet de inte ens att de behöver en specifik kunskap vilket ställer krav på konsulten att denne kan guida och leda kunden. En annan svårighet med kunskapstjänster är att dessa är individuella efter kunderna och är därför inte kopierbara, i varje fall inte i en alltför stor utsträckning, vilket i sin tur leder till att det inte finns några fasta priser. Priserna baseras på det kundvärde de olika tjänsterna uppnår, det beror således inte i första hand på tjänstens innehåll eller utformning. Relationer mellan konsulter och kunder har sin grund i ett ömsesidigt förtroende, värde och dialog. I teorin presenteras tre kriterier för vilka faktorer som behöver infinna sig för att en tjänst skall ses som lyckad eller ej. Dessa tre är;

- 1) Konsulten ska presentera ett resultat eller en modell som är ny för kunden
- 2) Kunden ska kunna uppnå mätbara förbättringar i sitt resultat genom att anta konsultens lösningar
- 3) Kunden ska kunna upprätthålla förbättringen över tid<sup>185</sup>

---

<sup>184</sup> Svenska akademins ordbok, (www), ”Konsult”, 10-04-13

<sup>185</sup> Applebaum, S. & Steed, A., (2005), ”The critical success factors in the client-consulting relationship”

### **6.1.1 Förändringsarbete**

Att skapa en förändring är aldrig en enkel uppgift och en viktig grundsten för att göra detta genomförbart är att ha en god ledare som kommunicerar med personalen och inte till den. Människan är av naturen bekväm av sig vilket i detta fall innebär att om hon inte ser en direkt vinst med att genomföra en förändring kommer hon inte att göra den. Detta eftersom det är bekvämare och framför allt säkrare att behålla det som är idag. Lösningen på detta problem är att ledaren är tydlig med att visa på förändringens effekter och hur dessa påverkar den enskilde människan.

Kotter har utvecklat en 8-steps modell som är menad som ett stöd vid förändringsarbeten. Den bygger på grundprincipen att en förändring inte kan genomföras framgångsrikt om den är accepterad av företagets anställda. Detta eftersom själva förändringen sker av och hos de anställda. De åtta stegen är;

- 1) Skapa nödvändighet – kunderna måste förstå anledningen till förändringen
- 2) Forma en stark allians – hos kunden identifieras ledare som är mer och styrker förändringen
- 3) Skapa en vision för förändring – ett mål och en handlingsplan för förändringen läggs fram
- 4) Kommunicera visionen – kommunikation till anställda för ökad förståelse
- 5) Ta bort hinder – ta bort motstånd i kundens organisation genom att visa på förändringens nytta
- 6) Skapa kortsiktiga vinster – för att öka motivationen att förändras
- 7) Bygg på förändringen – återkommande korts vinster som byggs samman till långsiktiga
- 8) Förändringarna implementeras i kulturen – viktigt att fortsätta jobba med förändringen kontinuerligt för att få den integrerad

### **6.1.2 Försäljningens grunder**

All försäljning handlar om en relation mellan två parter. Finns ingen utvecklingspotential i form av att det går att identifiera ett nästa steg är det inte längre en relation utan en förhoppning från ena eller båda sidorna. För att kunna skapa en relation är det viktigt att konsulten är medveten om och kan hantera kundens beslutsprocess. Detta är en process på tre steg; initialskede, köpprocess och konsumtionsprocess. Det första steget är att ett intresse väcks hos kunden, denne blir antingen intresserad och går vidare till köpprocessen eller så går den ur kommunikationen. I stadiet som kallas köpprocessen utvärderar kunden olika lösningar och en aktiv dialog mellan kund och konsult finns. Det sista stadiet, konsumtionsprocessen, är när kunden konsumerar det den köpt. Det är i detta stadium som kunden utvärderar tjänsten utifrån de förväntningar som byggts upp under föregående stadier.

Grunden i hela säljprocessen för att det från början ska uppstå relationer och avtal består av tre faktorer;

- Ett behov hos kunden som behöver tillgodoses
- Köparen behöver känna förtroende för konsulten
- Ekonomiska medel

De tre faktorerna beror alla på kunden men det är dock något som kunden i viss mån kan frammana och påverka. Konsulten kan med rätt teknik påvisa behov hos kunden. Beroende på hur konsulten agerar och för sig mot kunden kan denne skapa goda förutsättningar för att kunden ska få en bra bild av denne och känna förtroende. Andra källor som exempelvis tidigare erfarenheter samt via hörsägen är minst lika viktiga när kunden skapar sig en bild av konsulten. Den sista delen med ekonomiska medel är inget som konsulten direkt kan styra över. Konsulten kan dock visa på kundvärdet förändringen tillför kunden för att få kunden att inse nyttan och därmed bli mer benägen att avsätta resurser.

För att som konsult kunna påverka dessa tre faktorer är det viktigt att företaget har goda grunder i till vem de riktar sig, varför de erbjuder det de gör samt hur de ska gå till väga. Detta är beslut som ska tas i början av ett företags existens för att detta ska kunna arbetas in på marknaden med en gång. Det är samtidigt viktigt att kontinuerligt ompröva svaren för att säkerställa att företaget inte tappar kontakten med marknaden.

När det kommer till hur konsulten kan kontakta sin kund finns det fyra tillvägagångssätt;

- Söka utmaningar hos företag – via observationer från exempelvis media identifieras affärsmöjligheter hos potentiella kunder
- Söka kontakt med personer som finns inom nätverk – det personliga eller företagets nätverk leder till relationer där affärsmöjligheter identifieras och diskuteras
- Bjuda in potentiella kunder till seminarier som behandlar kända problem och utmaningar som den aktuella branschen står inför för att väcka intresse – via opretentiösa möten diskuteras utvecklingsområden i branschen i stort vilket på sikt kan leda till identifierade affärsmöjligheter hos kund
- Coldcase – utan någon tidigare kontakt och relation ringer konsulten till en potentiell kunde för att skapa relation

Av de ovanstående alternativen är det de tre första som är att rekommendera då dessa har goda förutsättningar till framtida samarbete. Detta eftersom kunderna poängterar vikten av att ha en tidigare relation som inkörsport eftersom tidspress och många erbjudanden från konsulter begränsar möjligheterna att bygga upp något nytt från noll. Coldcase är en metod som endast rekommenderas i nödfall och där det är en bra identifierad affärsmöjlighet men att där inte är någon sedan tidigare kontaktperson. Som konsultföretag är det även viktigt att arbeta med att motivera

sina anställda till försäljning så att de arbetar efter någon av ovanstående tillvägagångssätt. Detta kan företaget göra genom att ha KPI uppsatta som mättal som med jämna mellanrum avläses och utvärderas. Fördelen med att arbeta efter KPI är att företaget får siffror baserade på samma bas vilket gör att de går att mäta över tid.

En konsult arbetar med tre sorters kunder; suspekts, prospekts och köpande kunder (även kallat leads). Suspekts är de kunder som identifierats som potentiella men där första kontakt ännu inte skett. Prospekts är kunder som är kontaktade och under bearbetning för att få till ett avtal med och köpande kunder är precis som namnet tyder på kunder som ingått ett avtal med konsulten. Som konsult är det viktigt att få kunderna att vandra uppåt i kedjan för att förhoppningsvis bli köpande kunder. Detta medför i sin tur att det måste ske en ständig påfyllning till suspekts för att inte kundbasen skall urlakas.

En säljprocess handlar i grova drag om att identifiera en affärsmöjlighet, kontakta en kund och övertyga denna om att han behöver just det identifierade samt skriva på ett avtal och utföra uppdraget. En avgörande del i detta arbete är att nå och kommunicera med beslutsfattaren. Detta eftersom det inte spelar någon roll hur bra det identifierade är eller hur väl detta är förankrat i en kunds organisation om inte beslutsfattaren finns med och delar intresset. Det är dock mycket viktigt att under processens gång ha med sig kundorganisationen eftersom dessa anställda kan föra konsultens talan på nivåer som denne inte själv kan nå, samt föra fram information till konsulten som annars inte kommit fram. De nivåer av hjälppersoner i kundorganisationen som det talas om är de i intressecentrum som kan hjälpa konsulten att hamna rätt, det finns missnöjescentrum som är den del som vet vilka behoven är och som kan delge detta till konsulten och slutligen finns maktcentrum som är den del som förfinar och accepterar ett förslag.

## 6.2 Byggbranschen

Byggbranschen genomför sina uppdrag i projekt med ett konkret mål i form av exempelvis ett färdigt hus eller anläggning. Det anses som en komplex bransch eftersom den består av många olika aktörer som varierar med tiden mellan de olika skedena av byggprocessen men även under samma skede.

För att lyckas med projekt behövs starka grupper som fungerar tillsammans och löser problem på ett effektivt sätt. Projektorganisationen innebär dock att flödet av människor, material och information i företaget tenderar att hindras vilket resulterar i att flödet av kunskap också minskas. Att fokusera på kunskapsspridning i projektet och mellan projekten är därför extra viktigt.



### **6.2.1 Decentralisering och organisationsstruktur**

Annat som skiljer byggbranschen från andra branscher är den höga decentraliseringen som till stor del beror på att projekten befinner sig på varierande geografiska platser. Eftersom projekten också varierar ifråga av interna resurser ökar detta komplexiteten och innebär att de ansvariga ser varje projekt som unikt och därmed upplever stor osäkerhet. Det bidrar till att branschens aktörer inte har något gemensamt fokus att sprida kunskap mellan projekten. Åsikterna om att projekten är unika innebär också att människornas intresse för att ta till sig kunskap utifrån minskar. Även om det finns kompetens för att ta till sig tankar och idéer utifrån saknar byggföretagen många gånger en intern struktur och kultur för att kunna tillgodogöra sig ny kunskap. Den kraftiga decentraliseringen innebär också att det finns ett stort glapp mellan ledningen på kontoren och det operativa arbetet ute i projekten. Arbetet med kunskapsspridning och förståelse är något som byggbranschen kommer att behöva fokusera på för att kunna utvecklas.

### **6.2.2 Konservativ bransch?**

Byggbranschen anses, i jämförelse med industrin, vara konservativ eftersom det föredras beprövade arbets sätt och arbetsrutiner framför nytänkande och innovativa lösningar. Detta är någonting som byggbranschen kommer att behöva fokusera på i framtiden vilket kommer att ställa stora krav på förändringar. I dag står byggbranschen inför ett större generationsskifte eftersom 13 procent av alla yrkesarbetare är 60 år eller äldre. Dessa medarbetare kommer dock att behöva ersättas vilket skulle kunna bidra till att branschen får stöd i det nytänkande som behövs för att utvecklas. I en rapport från Svenska Byggbranschens Utvecklingsfond, SBUF, har byggbranschens innovations- och utvecklingsarbete studerats. Det som byggbranschen prioriterar högst är bättre förmåga att kommunicera med kunderna och nästa drivkraft på listan är högre teknisk kvalitet och precision.

### **6.2.3 Entreprenadföretagen**

Det finns många små företag i byggbranschen medan det finns ett mindre antal stora företag och medelstora företag som tar på sig ansvaret för större entreprenader. De största så kallade entreprenadföretagen består av mycket komplexa organisationer som kan bestå av 20 000 anställda som har varierande arbetsuppgifter och befinner sig på olika nivåer i organisationerna. I dessa kraftigt hierarkiska organisationer blir det ofta problem med kommunikation och informationsspridning samt interna stridigheter.

Entreprenadföretagen har en spridd inställning till konsulter och vad de skulle kunna bidra till i byggbranschen. Många medarbetare förknippar dock konsulter med tekniska konsulter, likt arkitekter och projektörer, vilka de inte har något större förtroende för. Åsikterna går isär om vad entreprenadföretagen ser att konsulter som arbetar med kompetenshöjande tjänster skulle kunna bidra med. En del ser

dem som ett stort stöd då de kan bidra med tjänster för att utveckla och underlätta arbetet då de själva inte hinner med. Andra är skeptiska till den kunskap och erfarenheter som förloras ur företagen då konsulterna anlitas. Ett av de medelstora företagen är ointresserade av utveckling och förbättringar och ser därför konsulterna som snyltare som försöker lura på dem tjänster som de egentligen inte behöver.

Ett av entreprenadföretagen anser att styrningen av vad som ska utvecklas och förbättra sker uppifrån och ner. De menar dock på att det med fördel skulle kunna vara mellancheferna som arbetade mer med detta då de har bättre förståelse för vad som verkligen behöver genomföras.

Entreprenadföretagen ser det som viktigt att det finns en relation till konsulterna. Detta kan byggas upp flera olika sätt. En kombination av möten och dokument är att föredra för att bygga upp det förtroende som krävs för att relationen ska stärkas. Entreprenadföretagen nämner även att information om vad nyttoeffekten av lösningen ger är vital. Det är inte alltid lätt att kvantifiera detta, men det går att utnyttja sig av referenser och uträkningar från tidigare projekt. Tidigare projekt inom entreprenadföretaget är mycket förtroendeingivande. Även seminarier som behandlar ämnen eller områden för förbättringar skulle kunna stärka entreprenadföretagens förtroende till konsulterna.

Enligt entreprenadföretagen behöver konsulterna vara experter inom sitt område men de ska också kunna mycket mer. De ska exempelvis vara duktiga på att hantera medarbetare hos entreprenadföretagen för att kunna hjälpa till att implementera förändringar. Denna kompetens är ofta någonting som generellt brister hos konsulter, men den är viktigt i byggbranschen eftersom det här extra svårt att få medarbetarna att lämna sin trygghetszon och pröva nya saker.

Erfarenheter från tidigare implementering av förändringar hos entreprenadföretagen visar på att medarbetarna ibland även har känt sig trängda av konsulterna som kört över dem. Erfarenheter visar även på konsulternas oförmåga att förstå sig på byggbranschen har bidragit till att tjänsterna och utvecklingen inte har anpassats till människorna som är berörda. Detta har visat sig efter att konsulterna varit färdiga med sina uppdrag vilket har gjort att de i själva verket ställt till med mer problem än de har löst.

## 7 Konstruering av INS-modellen

*Detta kapitel beskriver den modell som författarna skapat, INS-Modellen. Inledningsvis visas och beskrivs hela modellen som skapats. Sedan illustreras de tre huvuddelarna med efterföljande beskrivande text.*

### 7.1 Bakgrund till modellen

För att skapa ett kunskapsobjekt har författarna studerat teorier rörande byggbranschens uppbyggnad och struktur, teorier om konsulter och kunskaps tjänster samt benchmarking mot andra företag. Intervjuer med ett dussin aktiva i byggbranschen samt experter inom området har också genomförts. Genom att utnyttja sig av data i kunskapsobjektet har författarna identifierat tre strategiska delar som fungerar som grund för modellen. Dessa har sedan förts samman för att bilda INS-Modellen som presenteras i Figur 16.

De tre strategiska delarna i modellen är:

- 1) Interna ramar och strukturer
- 2) Skapa och utveckla relation för att nå beslutsfattare
- 3) Samverkan genom kundvärde och merförsäljning

Det är dessa tre strategiska delar som ligger till grund för namnet. Interna ramar och struktur står för I:et, nå beslutsfattare för N:et och samverkan för S:et.

Den första delen av modellen bygger på konsultföretagets självständiga förberedelser och struktur. Detta fungerar som ett ramverk för konsulterna och är någonting som konsultföretaget och dess ledning behöver arbeta med för att stödja konsulterna i deras arbete.

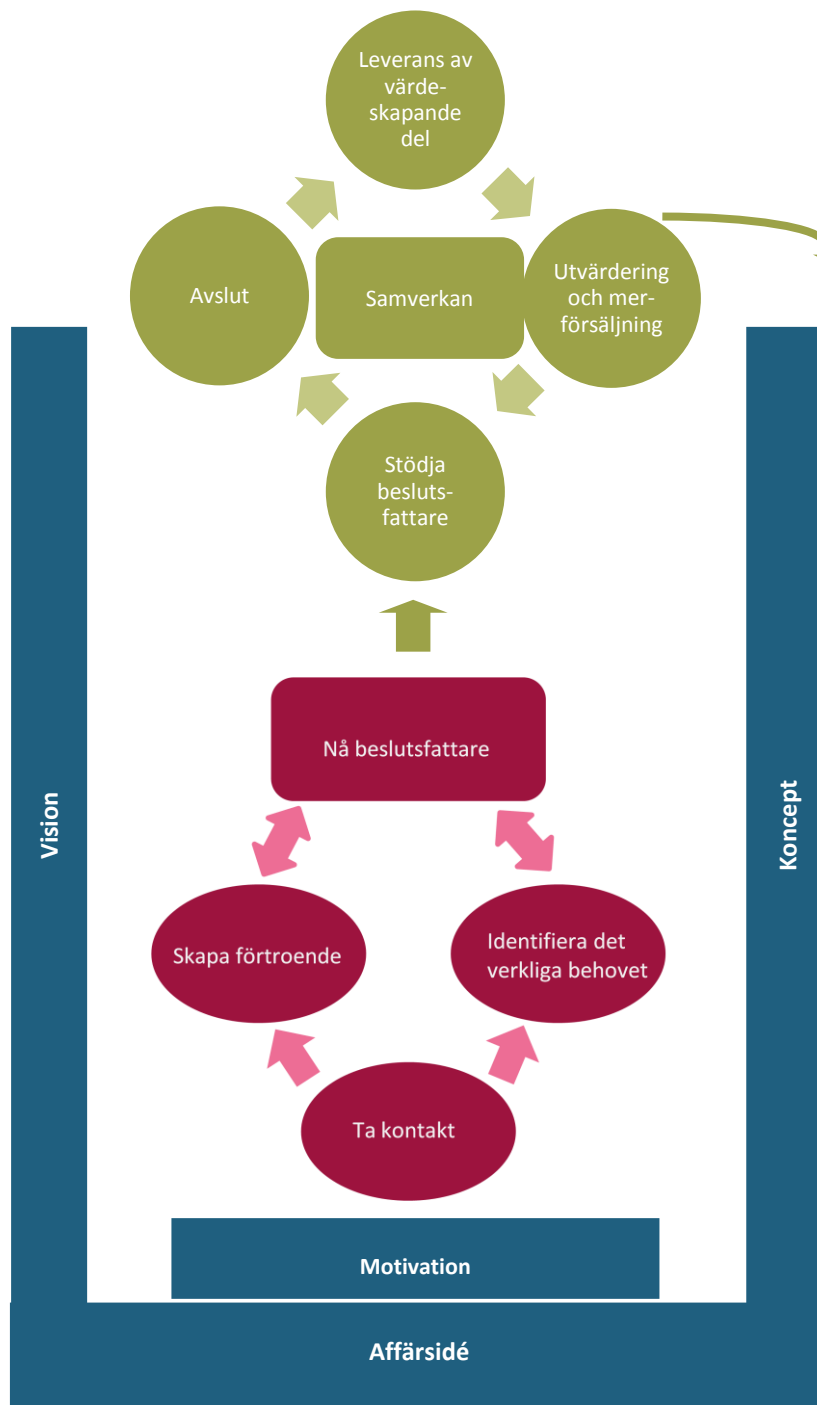
I den andra delen sker den första interaktionen mellan konsult och kund. Målet med denna fas är att nå beslutsfattaren, vilket illustreras med en rektangulär figur. För att nå dit arbetar konsulten med att ta kontakt och sedan gå igenom de parallella stegen för att skapa förtroende och identifiera det verkliga behovet. De enkelriktade pilarna kontaktsteget illustrerar att kontaktfasen enbart sker en gång. De dubbelriktade pilarna mellan skapa förtroende, identifiera det verkliga behovet och nå beslutsfattaren illustrerar att dessa steg inte helt bygger på varandra utan är en pågående process som går fram och tillbaka.

Den sista delen innebär att konsulten kommit kunden nära och i stort sett arbetar helt hos denne. Målet med denna interaktion är att nå samverkan, vilket illustreras med en rektangulär figur, och på sikt en iterativ process vilket görs genom att

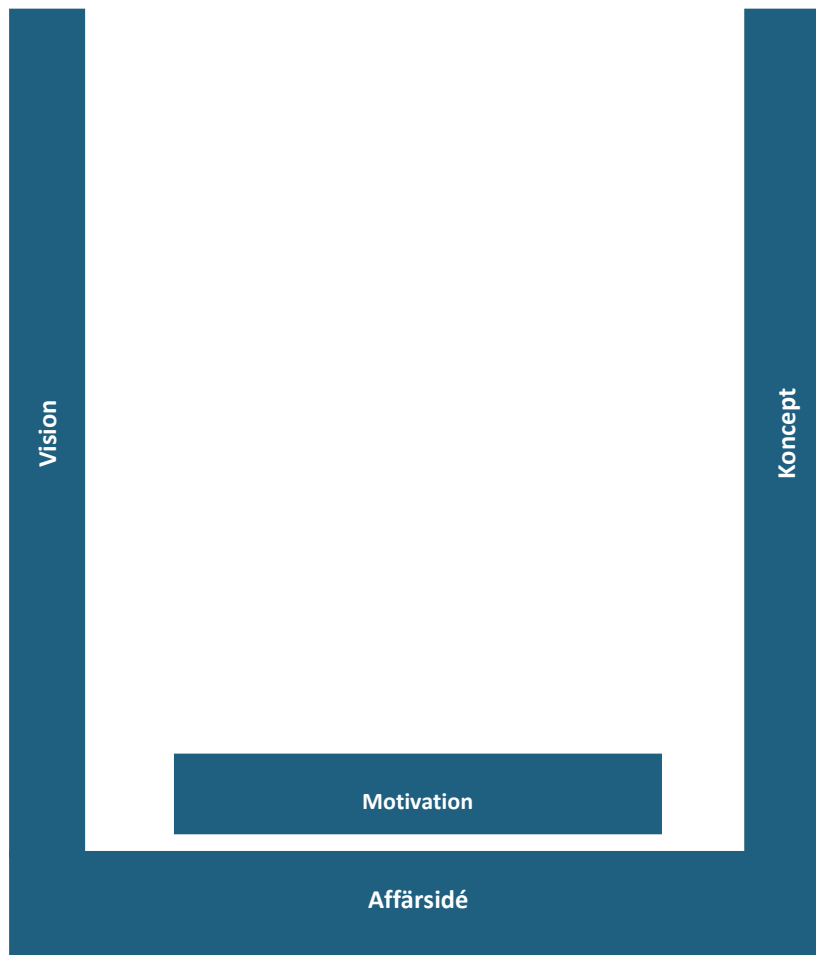
### INS-Modellen: En modell för kunskapshöjande konsulter försäljning

konsulten fokuserar på att stödja beslutsfattaren, når ett avslut, levererar värdeskapande delar och utvärderar samt söker merförsäljning. De enkelriktade pilarna mellan aktivitetscirkelarna illustrerar arbetets gång och fokus och den pil som går från utvärdering och merförsäljning till koncept illustrerar den återkoppling till egna företaget som bör finnas efter utfört arbete.

Efter den illustrativa modellen i figuren bryts den sedan ner i de tre huvuddelarna vilka sedan beskrivs mer ingående.



Figur 16: Illustration av INS-Modellen. Blåa områden visar den första delen: Input- Interna ramar och struktur i konsultföretaget. Röda områden visar den andra delen: Skapa och utveckla relation för att nå beslutsfattare samt det gröna markerar det sista steget för modellen i form av: Samverkan genom kundvärde och merförsäljning.



Figur 17: Figuren visar den första delen av modellen som illustrerar företagets interna ramar och struktur

## 7.2 Interna ramar och struktur

Det första steget i modellen fokuserar på att ha kontroll på den egna organisationen. I enlighet med Olde<sup>186</sup> och Sköld<sup>187</sup> behöver det finnas en tydlig intern struktur för att det ska kunna finnas en väl fungerande extern. Det är således viktigt att konsulterna har en tydlig företagsgrund att stå på, det vill säga;

---

<sup>186</sup> Olde, L., 2001, "Säljprocessen"

<sup>187</sup> Sköld, J., 2004, "Försäljning i konsultföretag"

- 1) Veta vem kunden är
- 2) Hur arbetet ska ske mot kunden
- 3) Varför arbetet skall ske

När dessa variabler är fastställda och visuella för personalen, vilket finns i en affärsidé, vet de vart det gemensamma målet är och kan följaktligen tillsammans arbeta mot detta. Det är dock viktigt att konsulten har Skölds<sup>188</sup> ifrågasättande tankesätt med sig och ständigt pröva till *vem, hur och varför*, så att företaget inte fastnar i tidigare mönster och riskerar att missa att marknaden ändrar på sig.

Centigo har skapat ett eget koncept som de använder sig av för att illustrera sitt arbete. De menar att det är viktigt då de som problemlösande konsulter ofta har svårt att visa kunden vad det är de verkligen gör och kan tillföra. Genom att ha ett koncept som beskriver deras målsättning och arbetssätt som exempelvis Centigos *"Business Wellness"* har företaget möjligheten att få sina konsulter att arbeta inom samma ramar och mot samma mål trots att konsulterna är aktiva inom olika områden, både geografiskt och bransch. Konsulterna ges också en möjlighet att använda sig av konceptet för att visa potentiella kunder vad företaget har för vision och målsättning vilket kan inge trygghet och förtroende hos kunderna.

Företagen i byggbranschen är osäkra på vad kunskapshöjande konsulter egentligen gör och har sällan tidigare erfarenhet från dessa. Då konsulter kommer på tal associerar branschföretaget oftast det med tekniska konsulter, som till exempel konstruktörer. Dessa tekniska konsulter har branschföretagen inga goda erfarenheter från då de anser att tekniska konsulter ofta saknar den spetskompetens som krävs för att erbjuda tjänster av god kvalitet. Detta stärker modellens syn på att det är viktigt att visa vad konsulten och konsultföretaget står för vilket kan göra att konsultföretaget kan skiljas från resterande typer av konsulter.

Ramar och struktur i form av konsultföretagets vision, affärsidé och koncept kan därmed bidra till tydlighet för både konsulterna själva samt för kunderna.

### 7.2.1 Motivation

Motivation kan tolkas som

*"viljan att anstränga sig hårt för att nå organisationens mål, beroende på ansträngningens förmåga att uppfylla individens behov"*

*(Anheim, 2001)*

Konsulterna är ofta mest motiverade att fokusera på själva leveransen och problemlösandet, vilket de även upplever som mest utmanande. För att få chansen att leverera en lösning måste dock mycket förarbete genomföras. Vid försäljning av

---

<sup>188</sup> Sköld, J., 2004, "Försäljning i konsultföretag"

konsulttjänster anser Sköld<sup>189</sup> att en kritisk del av arbetet är vägen fram till leveransen och problemlösandet. Det är därför det som konsultföretaget bör styra in sina konsulter att fokusera på. Det kan dock krävas mycket av konsulten, både tid och engagemang, för att nå fram till möjligheten att få leverera en tjänst. Vilket gäller framför allt vid nykundförsäljning.

*"What you measure is what you get"... "and you can't control what you can't measure"*

*(C-H, Nilsson, 2009)*

Genom att mäta det som är viktigt för konsultföretaget kan de styra konsulternas arbete. Sköld<sup>190</sup> visar exempelvis i en modell, illustrerad i Figur 9 kapitel 5.2, att antalet uppnådda affärer för konsulten är starkt kopplad till kvantiteten av kontakterna. Eftersom kvantitet vid kontakten med nya kunder leder till fler affärer kan det vara fördelaktigt för konsultföretaget att använda sig av Key Performance Indicators, så kallade KPI: er, som mäter utvalda aspekter av konsulternas arbete. Det är dock även viktigt att mäta kvalitén i dessa. Användningen av KPI: er kopplar därmed samman konsultföretagets långsiktiga behov av att nå ut till kunder med konsultens största intresse att lösa problem.

Att informera konsulterna om hur många kontaktaktiviteter det generellt krävs för att få leverera och uppnå en affär skulle också kunna få dem att inse vilket fokus de behöver lägga på förberedelser och kundbearbetning.

Enligt intervjuerna med företag i byggbranschen anser de att de får många utskick från konsulter som vill få möjlighet att vara med i nystartade projekt. Dessa kontakter upplever de anställda på kundföretaget som massutskick vilka ofta inte upplevs som intressanta. Samtidigt som de potentiella kunderna upplever massutskicken som irriterande, finns ett visst intresse för att vara med och påverka sitt eget företags utveckling och de kan därför tänka sig att träffa konsulterna för att höra mer om nya tankar och idéer.

---

<sup>189</sup> Sköld, J., 2004, "Försäljning i konsultföretag"

<sup>190</sup> Ibid."





Figur 18: Figuren illustrerar bakgrunden till modellens andra strategiska del; skapa och utveckla relation för att nå beslutsfattaren

### 7.3 Identifiera potentiella kunder

Ett konsultföretags kunder och potentiella kunder kan ha varierande karaktär och har därför skiljda områden för sina behov. För att konsultföretaget ska få en bra överblick över kunderna, kunna bearbeta dem på ett strukturerat sätt och kunna utnyttja erfarenheter mellan uppdrag är det viktigt att inte generalisera. Lösningen är istället att segmentera. Observera att detta steg inte är att blanda ihop med steget att identifiera kundens verkliga behov som beskrivs senare i arbetsmodellen.

Steget fokuserar följaktligen på att studera intressanta företag, vilket innebär att konsulterna kartlägger kundområdet för att identifiera olika typer av potentiella kunder. De intressanta företagen identifieras utifrån konsultföretagets vision och affärsidé för att säkerställa att kunderna hamnar inom företagets kompetensområde.

Centigo har segmenterat sina kunder efter den geografi deras kontor har. Utöver detta är deras konsulter dessutom kopplade till flertalet områden där de anser att deras spetskompetens finns. Det vill säga att varje konsult har sitt eget specialområde. Konsulten kan därmed välja att bearbeta kunder som har störst sannolikhet att vara intresserade av utveckling inom just det området.

Enligt SBUF<sup>191</sup> och branschföreningen Svensk Byggnäring<sup>192</sup> står byggbranschen idag inför ett växande behov av förändring och utveckling. Företagen i branschen arbetar med utveckling, men har olika fokus på vad de tycker är intressant. Många av företagen har en stark teknisk koppling i sitt arbete och de anställda har till stor del teknisk bakgrund. Detta gör att många företag prioriterar teknisk utveckling före utveckling av mjuka parametrar som till exempel kunskap och arbetsprocesser. Enligt SBUF finns det dock företag som är intresserade av problemlösande tjänster som bidrar till utveckling av processer och nya arbetssätt.

Undersökningar från branschorganisationer visar att intresset för olika typer av utveckling och värderingar skiljer sig åt mellan olika företag, men också att värderingarna skiljer sig åt mellan olika nivåer i organisationerna. Detta stärks även av de intervjuer som har gjorts under arbetets gång då svaren på vilken typ av utveckling som intervjupersonen har fokuserat på har varit varierande beroende på vilken nivå personen befunnit sig på i företaget.

*"Tid är pengar"*

*(Benjamin Franklin, 1748)*

Att lyckas med en konsultaffär kan ta lång tid. Som citatet säger är tid någonting värdefullt och detta gäller inte minst för konsultföretag, vilket således är en avgörande faktor. Det viktiga för ett konsultföretag i byggbranschen är därför att försöka identifiera vilka företag som skulle kunna vara intresserade av den typ av erbjudanden som konsulterna vill erbjuda. Misslyckas detta riskerar konsulterna att förlora tid på kunder som inte är intresserade av utveckling eller stöd utifrån. En intressant faktor för segmentering av företag i byggbranschen kan därför vara vilken typ av utveckling de är intresserade av. Det kan även vara viktigt att undersöka vilka typer av utveckling det fokuseras på samt på vilka nivåer i byggbranschens organisationer det är intressant.

## 7.4 Skapa eller utveckla relation

Enligt Gummesson<sup>193</sup> är det betydelsefullt att sätta kunden i centrum vid alla konsultrelationer eftersom det är kundens behov som skall identifieras och uppfyllas för att ett uppdrag ska lyckas. Grönroos<sup>194</sup> anser att det är i ett initialt skede som kunden bildar sig en första uppfattning av konsulten vilket kan leda vidare till en köpprocess alternativt ingen affär alls.

---

<sup>191</sup> Svenska Byggbranschens Utvecklingsfond 2006, "Svenska byggare innoverar", (pdf)

<sup>192</sup> Byggkommissionen, 2002, "Pejling av värderingar i byggbranschen", (pdf)

<sup>193</sup> Gummesson, E., 1998, "Relationsmarknadsföring: Från 4 P till 30 R"

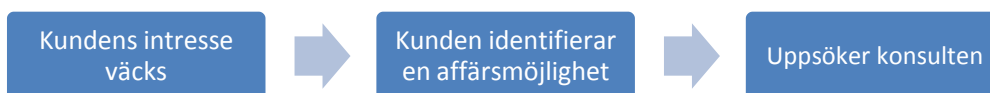
<sup>194</sup> Engström, R. & Odencrantz, U., 2009, "Kompetensförsäljning & personlig marknadsföring"

Kännetecken för en god relation är, enligt Engström<sup>195</sup>, att det finns ett nästa steg att gå vidare med. Detta går att översätta till att om en kontakt mellan kund och konsult inte leder vidare till givande möten där slutligen ett beslut tas är det ingen relation utan endast en förhoppning från den ena eller båda sidorna. Nedan beskrivs först kontaktfasen för hur *konsult-klient* förhållandet kan börja eller förstärkas av en relation. Därefter beskrivs de parallella skedena för att skapa förtroende och för att identifiera det reella behovet.

#### 7.4.1 Ta kontakt

När de potentiella kunderna är identifierade är det dags för konsulten att fokusera på att få till en första kontakt. Enligt modellen är det nu betydelsefullt att konsulten arbetar med personlig marknadsföring i form av fokus på värdeskapande och processtänkande. Detta för att väcka intresse och visa för de potentiella kunderna vad konsultens företag står för samt inom vilket område de kan erbjuda sina tjänster. Konsultföretagets vision och affärsidé, som skapats som ram i tidigare steg, kan med fördel utnyttjas för att bidra till att förståelse och intresse väcks.

Enligt Centigo och IHM kan den personliga marknadsföringen leda till att en del kunder själva tar kontakt med konsultföretaget för att få veta mer om deras tjänster. Den potentielle kunden har fått vetskap om konsultföretaget via exempelvis workshops och seminarier där de fått en grundläggande inblick i konsultföretaget kompetens och vad de skulle kunna göra för kundens företag. Vid seminariet kan kundens intresse väckas för utvecklingsområdet och kunden kan då inse att det finns utvecklingsmöjlighet att använda sig av detta i sitt eget företag. Som illustreras i Figur 19 kan detta medför att kunden i ett nästa skede kan välja att anlita konsultföretaget.



Figur 19: Illustration över hur kunden tar kontakt med konsulten

Konsultföretaget kan i sin tur kontakta potentiella kunder genom att utnyttja nätverk, antingen konsultens eller företagets. Tillvägagångssättet rekommenderas av Centigo eftersom de anser att även om den första kontaktpersonen inte är rätt att fortsätta samarbetet med så har denna oftast möjlighet att guida konsulten vidare i företaget.

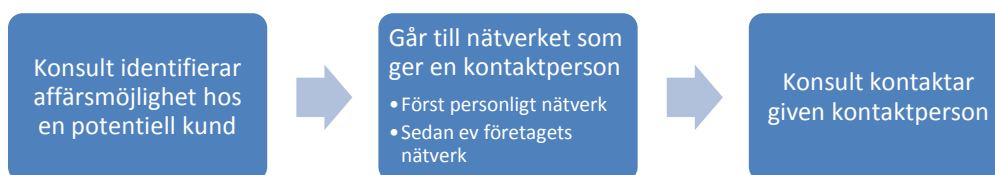
Första alternativet för att utnyttja nätverk bygger på att konsulten identifierar en affärsmöjlighet, från exempelvis media, för att sedan gå till det egna nätverket för att söka om det finns någon lämplig kontakt i detta. Arbetssättet illustreras i Figur

---

<sup>195</sup> Grönroos, C., 1996, "Marknadsföring i tjänsteföretag"

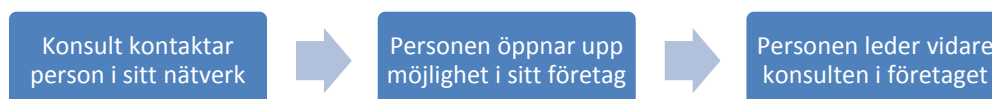
20. Finns ingen lämplig kontakt i det privata nätverket flyttas perspektivet ut så att andra konsulter nätverk samt företagets eget nätverk genomsöks.

Centigo använder sig av säljmöten varje vecka där de diskuterar vilka affärsmöjligheter, så kallade prospekts, de har samlat in under veckan för att dela med sig av erfarenheter och eventuellt lämna över potentiella kunder till en annan konsult vars nätverk står i kontakt med kunden. Detta stärker också kunskapsobjektets teorier om att det behövs en väl fungerande intern kommunikation för att konsultföretaget ska lyckas med sin externa kommunikation.



Figur 20: Illustration över hur konsulten kan ta kontakt efter identifierad kund via nätverket

Det andra alternativet för att utnyttja sig av nätverket, enligt Centigo, är illustrerat i Figur 21. Arbetssättet innebär att konsulten kontaktar en person i sitt nätverk för ett möte. Detta är ett öppet möte där konsulten försöker få kontaktpersonen att öppna upp sig och prata allmänt om sitt företag och tar upp utmaningar och möjligheter de står inför. Konsulten fokuserar då inte på att ställa in sig hos kontaktpersonen utan endast att samla på sig information om kundens företag. Konsultens mål är att använda sig av kontaktpersonen för att kunna komma vidare i kundföretagets organisation och bygga relationer genom att vinna fler personers förtroende.



Figur 21: Illustration för hur konsulten kan utnyttja eget kontaktnät

Ett sista alternativ för att komma i kontakt med potentiella kunder är att konsulten använder sig av coldcase. Coldcase innebär att konsulten kontaktar ett potentiellt kundföretag på måfå utan någon tidigare förbindelse, för att på så sätt komma i kontakt och kunna börja bygga på en relation. Detta är ett arbetssätt som Centigo utnyttjar sig av vid enstaka tillfällen men vill samtidigt poängtera att det är en mycket låg träffsäkerhet och en liten procentandel som leder till en varaktig relation.

Vid intervjuerna med byggbranschen framkom det att många personer är intresserade av att träffa och diskutera utmaningar och möjligheter. Detta betyder att det finns goda möjligheter för konsulterna att samla information om möjliga affärer från dessa kontaktpersoner.

### 7.4.2 Skapa förtroende

När konsulten väl är i kontakt med kontaktpersonen flyttas fokus över på att bygga upp ett förtroende. För att skapa ett förtroende i den potentiella kundorganisationen ska konsultföretagen fokusera på helheten. Konsulten bör inte gå in på detaljer i någon lösning utan som tidigare nämnts, använda sig av sin affärsidé och sitt koncept för att beskriva det området som de koncentrerar sig på. Som konsult är det viktigt att både vara lyhörd och anpassningsbar efter kundens önskemål.

Ahrnell & Nicou<sup>196</sup> anser att skillnaden mellan information och kunskapsöverföring att information är enkelriktat medan kunskapsöverföring är dubbelriktat. För att det dubbelriktade utbytet ska infinna sig och fungera måste det finnas förtroende och vilja att genomföra ett utbyte mellan båda parter. Relationen är en viktig del av kundens uppfattning av kvalitén. Därför anser Ahrnell & Nicou<sup>197</sup> att för att uppnå en hög kvalitet måste det finnas ett bra samspel mellan de båda parterna vilket bygger på förtroende. Engström & Odencrantz<sup>198</sup> menar även att förtroende mellan båda parter är ett måste för att en köpprocess ska existera.

Centigo anser att det är viktigt att bygga upp en relation till den potentiella kunden och att detta till mångt och mycket handlar om att konsulten ska inge förtroende. Detta gör konsulten genom att visa tålmod och att inte tro att han har lösningarna på alla problem och försöka sälja på kunden någonting i ett tidigt skede. Att arbeta med kompetenshöjande tjänster handlar mycket om förståelse och samarbete.

Byggbranschen är en bransch där arbetet sker i projekt som drivs i en dynamisk miljö. Många projekt lider av bristande samarbete och oklar ansvarsfördelning. Enligt Anheim<sup>199</sup> leder detta till att det finns en stor osäkerhet i projekten och därmed även till hög osäkerhet för cheferna i entreprenadföretagen. Chefer på mellannivå i byggföretagen uttrycker en besvikelse över att de känner sig överkörda i många frågor gällande förändringar. De uttrycker att de gärna skulle vara mer delaktiga och hade gärna varit med och påverkat mer än de i nuläget gör.

Entreprenadföretagen anser att då de träffar nya konsultföretag, har de svårt att lita på konsulterna med en gång, eftersom de inte arbetat med dem tidigare. Denna bristande tilltro innebär att de känner sig tveksamma på att anlita dem. Situationen kan därför ses lite som ett "moment 22". Byggbranschen har däremot ett väl utbyggt nätverk mellan organisationer och personer i projekten, varför rykten och information kan spridas snabbt. Detta är dock till sin fördel när det handlar om att sprida kunskap som till exempel rör olika konsultföretags duglighet.

---

<sup>196</sup> Ahrnell, B-M. & Nicou, M., 1996, "Kunskapsföretagets marknadsföring"

<sup>197</sup> Ibid.

<sup>198</sup> Engström, R. & Odencrantz, U., 2009, "Kompetensförsäljning & personlig marknadsföring"

<sup>199</sup> Anheim, F., 2001, "Entreprenörens lärande- drivkrafter för lärande i och mellan projekt"

## 7.5 Identifiera det verkliga behovet

Engström & Odencrantz<sup>200</sup> anser att köpprocessen grundar sig på tre faktorer; att köparen upplever ett behov, att köparen har förtroende för konsulten och att det finns tillräckligt med resurser att avsätta.

Vid försäljning av tjänster är en av de viktigaste faktorerna att tjänsten kan anpassas efter det verkliga behovet hos en specifik kund. Detta skiljer sig från en produkt som är skapad för att fylla ett visst behov hos någon kund. Ahrnell & Edman<sup>201</sup> anser att kunderna i vissa fall vet vad de vill uppnå men att det mer sällan vet vad det är för behov de verkligen har, då de endast har kommit till insikt om att någonting behöver göras.

Två vanliga misstag som görs vid försäljning av konsulttjänster är:

- Konsulten tror sig veta vad det är kunden behöver redan innan han har tagit reda på det
- Konsulten ger kunden det den säger att den vill ha utan att ta reda på vad det är de verkligen behöver.

Dessa misstag riskerar att leda till att en egentligen bra lösning blir fel till den kunden vilket kan leda till stort missnöje. Centigo intygar att dessa misstag är vanliga och kan få fatala resultat för affären. De anser också att arbetsprocessen med att, tillsammans med kontaktpersonen, ta fram det reella behovet är minst lika viktigt som själva behovet i sig. Att identifiera behovet tillsammans medför en förstärkt relation och förtroendet för konsulten stärks.

Centigo anser att det redan i detta skede finns möjlighet för konsulten att bilda sig en uppfattning om i vilken skala ett projekt kan tänkas bli. Detta genom att samla in information om vilka resurser den potentiella kunden kan ha tillgängliga, i form av både personal och ekonomi, för att veta om förändringen kan genomföras med goda förutsättningar.

*SPIN-modellen*<sup>202</sup>, är en modell för att beskriva hur en konsult kan arbeta med att ställa frågor för att identifiera, förstärka eller utveckla behovet hos en potentiell kund. Modellen bygger på att fyra olika typer av frågor ställs till kunden under interaktionen:

- Situationsfrågor
- Problemfrågor
- Inverkansfrågor
- Nyttfrågor

---

<sup>200</sup> Engström, R. & Odencrantz, U., 2009, "Kompetensförsäljning & personlig marknadsföring"

<sup>201</sup> Ahrnell, B-M. & Edman, R., 2002, "Att sälja och ta betalt för kunskap"

<sup>202</sup> Rackham, N., 1998, "Kundstrategier- vägen till de stora besluten"

Genom att utnyttja sig av modellen anser Rackham<sup>203</sup> att konsulten kan identifiera och styra behov samt att även till och med skapa behov som kunden inte visste att den kunde ha.

Företagen i byggbranschen har enligt intervjuerna en spridd uppfattning om deras utveckling och vilka möjligheter till utveckling de har. Byggbranschen är konformativt uppbyggd och har stort fokus på teknisk utveckling och erfarenhet från tekniska konsulter. Detta betyder att de inte har någon större erfarenhet av mer komplext utvecklingsarbete, varken i form av hur det går till eller vad det kan leda till. I och med att branschen i stor grad är konservativ har de ingen större erfarenhet från tidigare förändringsarbeten. Vid diskussioner om utveckling menar entreprenadföretagen att utveckling inte är lönsamt eftersom alla projekt ändå är unika. Många anser därför att det inte går att dra nytta av förändringen i kommande projekt varför utveckling är mindre intressant. Som nämnt tidigare är dock många i branschen intresserade av att vara delaktiga i förändringar, samt att de uttrycker att de både vill och borde få vara med och påverka mer.

## 7.6 Nå beslutsfattare

Att hitta organisationens beslutsfattare är, enligt Rackham<sup>204</sup>, viktigt eftersom det arbete som läggs ner på en kund är bortkastat om inte beslutsfattaren stödjer processen i slutändan. Därmed är det dock inte sagt att den anställde ska inrikta sig direkt mot att hitta beslutsfattaren och därefter enbart arbeta mot denne. Det är lika viktigt att ha med sig berörda delar av kundorganisationen för att lyckas med ett uppdrag. Försäljning av avancerade tjänster medför att beslut tas om inköp för stora summor vilket ofta leder till stor del osäkerhet. Då graden av osäkerhet är stor leder detta till att beslutsfattaren söker många personers stöd för beslutet.

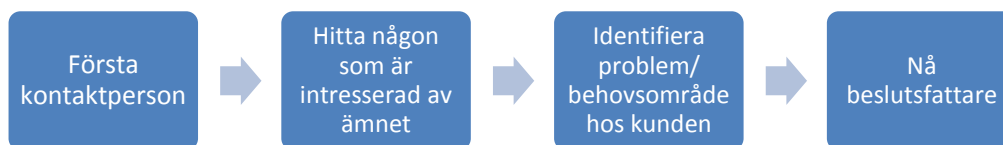
Genom att konsulten fokuserar på en eller flera personer i kundföretagen som har ett intresse för konsultens specialområde kan han bygga upp ett förtroende i organisationen. Rackham<sup>205</sup> menar att tanken är att konsulten ska hitta dessa kontaktpersoner i kundens organisation så att dessa kan föra konsultens talan i de sammanhang som konsulten själv inte kan nå. Eftersom dessa kontaktpersoner delar konsultens intresse kommer de att fungera som interna marknadsförare av konsultens tankar och idéer hos kunden. Kontaktpersonerna kommer därmed att i nästa skede antingen föra konsulten vidare till ett område i företaget där det finns ett behov av konsultens tjänster eller direkt till en beslutsfattare. Identifieringen av behovet kan även bidra till att konsulten får stöd i att komma vidare i kundens organisation och kan nå beslutsfattaren.

---

<sup>203</sup> Rackham, N., 1998, "Kundstrategier- vägen till de stora besluten"

<sup>204</sup> Ibid.

<sup>205</sup> Rackham, N., 1998, "Kundstrategier- vägen till de stora besluten"



**Figur 22: Exempel på fyra steg för att nå beslutsfattaren**

Enligt Centigo sker en inledande identifieringen av behovet tillsammans med kunden, då i form av en enklare nulägesanalys. Tanken är att en sådan nulägesanalys på ett snabbt och smidigt sätt visar vad konsulten har för kompetens för att på så sätt skapa möjligheter för vidare samarbete. Centigo menar dock att det är lämpligt att skicka med lagom tydliga förslag till lösningar, så att dessa väcker intresse och förståelse för resultatet, men inte exakt hur detta ska uppnås.

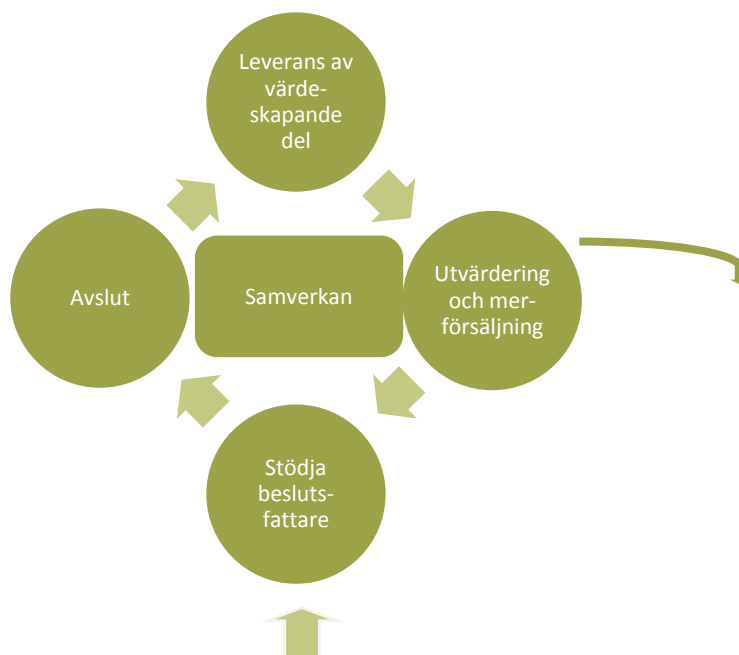
Byggbranschens entreprenadföretag består till stor del av komplexa och ofta stora organisationer. Det är ofta oklart vem det är som har ansvar för arbetet och ansvar för att ta beslut. Mycket av ansvaret är delegerat ner i organisationerna, så kallad decentralisering. Dessa personer har dock stor press på sig och känner lätt osäkerhet inför beslut. Dessa personer upplever dessutom att de har svårt att få med sig sina medarbetare vid förändringar och utveckling. Fokus för konsulten kommer därför att vara på att beslutsfattarna i sitt osäkra och pressade arbete. Genom att konsulten har denna inställning kan ett potentiellt samarbete stärkas vilket nästa steg i modellen tar upp.

Eftersom det inom byggbranschen även finns en hög grad av decentralisation och budgetansvar finns det ofta möjlighet att chefer på mellannivå kan ta beslut om större inköp av konsulttjänster. Att utgå från att många beslutsfattare kommer finnas på denna nivå kan därmed vara fördelaktigt vilket bidrar till att konsulten kan fokusera på att vinna förtroende hos intressenter, och skapa en stark allians. Enligt Kotter<sup>206</sup> kan detta i ett senare skede vara avgörande för om en förändring lyckas genomföras hos kundföretaget.

---

<sup>206</sup> Kotter, J-P., 1996, "Leading Change"





Figur 23: Illustrationen visar motiveringen av de olika stegen för fasen samverkan

## 7.7 Samverkan

Fasen för samverkan består av fyra steg. Om konsulten genomför sitt arbete på ett lyckat sätt kan fasen bli en iterativ process. Konsulten kan lyckas med detta om han aktivt samarbetar med beslutsfattaren istället för att fokusera på att försöka sälja. När konsulten väl har fått in en fot i kundföretaget och skapat en ömsesidig relation, vilket är viktigare än enskilda uppdrag, kan ett långsiktigt samarbete inledas. Detta bygger på att beslutsfattaren är övertygad om att konsulten innehar hög kompetens och har kundföretagets bästa i åtanke.

Konsulten ska i denna fas ständigt söka efter nya möjligheter att förbättra kundens verksamhet och under arbetets gång stödja beslutsfattaren. Han ska även försöka koppla detta till de verktyg och modeller som han har tillgängliga i sin "verktygslåda". Detta stämmer även överens med Ahrnell & Edmans<sup>207</sup> åsikter om att behovet av kunskapstjänster och utveckling i stort sett aldrig tar slut. Risker finns dock att beslutsfattare på högre nivåer i kunders organisation fastnar i detaljfrågor i lösningen. Det är därför viktigt att konsulten fokuserar på att måla upp behovet och

---

<sup>207</sup> Ahrnell, B-M. & Edman, R., 2002, "Att sälja och ta betalt för kunskap"

vad resultatet av förändringarna blir istället för att fokusera på de individuella lösningarna i sig.

### 7.7.1 Stödja beslutsfattare

Enligt Gann<sup>208</sup> lider många företag i byggbranschen av en bristande struktur och kultur för att kunna ta till sig förändringar och därigenom utvecklas. Beslutsfattarna ställs därför inför hög press och stora risker då de ska ta beslut om förändringar. De har också ofta svårt att få med sig medarbetarna i dessa förändringar. Det är därmed viktigt att som konsult inte fokusera på att sälja utan visa att konsulten är där för att stödja beslutsfattarna i deras arbete.

Det grundarbete som konsulten tidigare gjort, i form av identifiering av intressenter och problemområde är något som konsulten kan dra nytta av. Med hjälp av denna erfarenhet, tillsammans med sin objektiva syn utifrån, kan konsulten bidra med stöd och tips till beslutsfattaren.

Beroende på behovets omfattning ser lösningen olika ut och kostar följaktligen olika mycket. Större lösningar kan involvera stora projekt vilket i sin tur gör att det blir större ekonomiska effekter av åtgärden. I dessa fall är det extra viktigt som extern aktör att ta fram information och visa på underlag om åtgärdens effekter och resultat för kundföretaget. På så sätt kan konsulten hjälpa beslutsfattaren att bestämma vilka åtgärder som ska vidtas eller i vilken ordning. Det är oftast även flera personer som är inblandade i dessa skeden vilket betyder att information om erbjudandet behöver tydliggöras och förenklas för att även andra ska kunna ta del av det. Detta är ofta arbete som beslutsfattaren får på sitt bord vilket kan vara betungande varför konsultens stöd blir uppskattat.

I byggbranschen är inte medvetenheten stor om kompetenshöjande konsulter eller kunskapstjänster. De är vana vid att köpa in tekniska konsulter och tekniska lösningar varför det är viktigt att stödja beslutsfattaren då de i många fall inte har gjort liknande köp tidigare. Eftersom förändringar inte är vanliga i branschen är det även viktigt att stödja beslutsfattaren i diskussionen om hur arbetet ska genomföras för att lyckas.

### 7.7.2 Avslut

Olde<sup>209</sup> menar att som konsult är det viktigt att visa för kunden att det inte är erbjudandet och dess kostnader i sig som är avgörande vid ett avslut. Han anser istället att det viktigaste är vilket kundvärde lösningen medför och att det är detta som konsulten ska lägga fram. Det är även viktigt för konsulten att både komma ihåg och poängtera att han är hjälp till självhjälp. Detta gäller även för att nå ett avslut.

---

<sup>208</sup> Gann, D., 2001, "Putting academic ideas into practice"

<sup>209</sup> Olde, L., 2001, "Säljprocessen"

Tidsaspekten är viktig när konsulten ska komma till avslut. Att både vara för tidig och att vänta för länge med avslutet kan ha negativ effekt för relationen. För att konsulten ska kunna interagera på ett korrekt sätt med kunden är det viktigt att konsulten känner till beslutsfattarens beslutsprocess så att han kan vara en stöttning i denna. Konsulten måste således anpassa sig och sitt arbete efter kundens beslutsprocess. Arbetar konsulten medvetet med detta ökar chansen att nå fram till ett avslut.

Att vara öppen mot beslutsfattaren kring möjligheter och alternativ är ofta en framgångsfaktor. Om konsulten fokuserar för mycket på lösningarna i sig, istället för dess resultat, riskerar konsulten att fastna i diskussioner om hur lösningarna kan utformas. Detta kan då leda till att fokus flyttas från vad som är viktigt, det vill säga att skapa värde, och kan i värsta fall leda till att affären går förlorad.

Enligt Sköld<sup>210</sup> har kunder och beslutsfattare på olika nivåer i kundföretaget olika intressen beroende på att de har varierande mål med sina arbetsuppgifter. Detta instämmer även med de intervjuer som har gjorts på olika nivåer i entreprenadföretagen.

På ledningsnivå är det fokus på strategisk och långsiktigt tänkande och de är intresserade av att minska kostnader och vara värdeskapande. Konsulten behöver då anpassa sig genom att fokusera på *varför* just denna investering ska göras och bidra till att beslutsfattaren får den information kring beslutet.

På mellanchefsnivå arbetar beslutsfattarna på en mer taktisk nivå vilket innebär att de funderar över *vad* det är konsulten kan erbjuda som han inte kan göra själv och visa beslutsfattaren ett totalerbjudande som beskriver helheten.

### 7.7.3 Leverera värdeskapande delar

Själva leveransen är ett viktigt steg av arbetet vilket ofta konsulterna brinner för att nå fram till. Det är dock viktigt att tänka på för konsulten att allt arbete som han lägger ner inför leveransen direkt påverkar och skapar förväntningar på tjänstens kvalitet hos kunden. Det är därför nödvändigt att det förberedande arbetet inför leveransen får tillräckligt med fokus och tid för att ge en bra grund.

Under leveransen måste sedan tjänsten motsvara de förväntningar som byggts upp inom kundföretaget samt att arbetet genomförs på den tid och kostnad som tidigare uppgjorts. Det är dock viktigt att det är en unik leverans som är anpassad efter just det specifika företaget och att det inte är ett standardiserat erbjudande. Applebaum

---

<sup>210</sup> Sköld, J., 2004, "Försäljning i konsultföretag"

& Steed<sup>211</sup> anser om tre resultat som måste infinna sig för att konsultens interaktion med kunden ska bli framgångsrik;

- Konsulten måste presentera ett resultat eller en modell som är ny för kunden
- Kunden ska kunna uppnå mätbara förbättringar i sitt resultat genom att anta konsultens lösningar
- Kunden ska kunna upprätthålla förbättringen över tid

Det är i regel inte konsulterna som har ansvaret vid utförandet av lösningen, men de kan mycket väl vara ansvariga för att hjälpa kundorganisationen att genomföra den. Som Applebaum & Steed<sup>212</sup> skriver ska kunden kunna upprätthålla förbättringen över tid. Eftersom byggbranschen har en tydligt utpräglad hierarki kan detta försvåra kommunikationen mellan nivåer i företaget. Vid dessa sammanhang är det därför extra viktigt att konsulten är noga med sin kommunikation ut till kunden såsom Ekstam<sup>213</sup> föreskriver. Han menar på att det är ett måste att få med sig personalen både i förstadiet av en förändring samt under själva förändringen eftersom personalens förståelse är ett måste för att lyckas med uppdraget. Genom att konsulten redan i ett tidigare skede har varit i kontakt med en eller flera intressenter hos kundföretaget har han redan en bra grund för förändringsarbetet.

För att kunna få kunden att upprätthålla förbättringen krävs det att konsulten levererar något värdeskapande. Värde i dessa sammanhang innebär ofta förändringar varför konsulterna behöver ha kunskap om hur de kan skapa och förankra förändringar. Kotter<sup>214</sup> anser att det därför är viktigt att skapa förståelse hos de anställda i förändringsprocessen för att få dem med sig och för att få dem att behålla kunskapen i företaget.

För att konsulterna ska uppnå förståelse och intresse kan en pedagogisk workshop vara en bra början för att få medarbetarna i företaget att förstå vad förändringen kan innebära och vad målet med förändringen är.

Kotter<sup>215</sup> anser även att det är viktigt att arbeta vidare med förändringen och stödja medarbetarna i sitt förändringsarbete genom att ta bort hinder och skapa kortsiktiga vinster. Detta innebär att det behövs ett flertal insatser hos kunden som bygger vidare på varandra för att skapa en lyckad förändring. Detta stämmer också överens

---

<sup>211</sup> Applebaum, S. & Steed, A., (2005), "The critical success factors in the client-consulting relationship"

<sup>212</sup> Applebaum, S. & Steed, A., (2005), "The critical success factors in the client-consulting relationship"

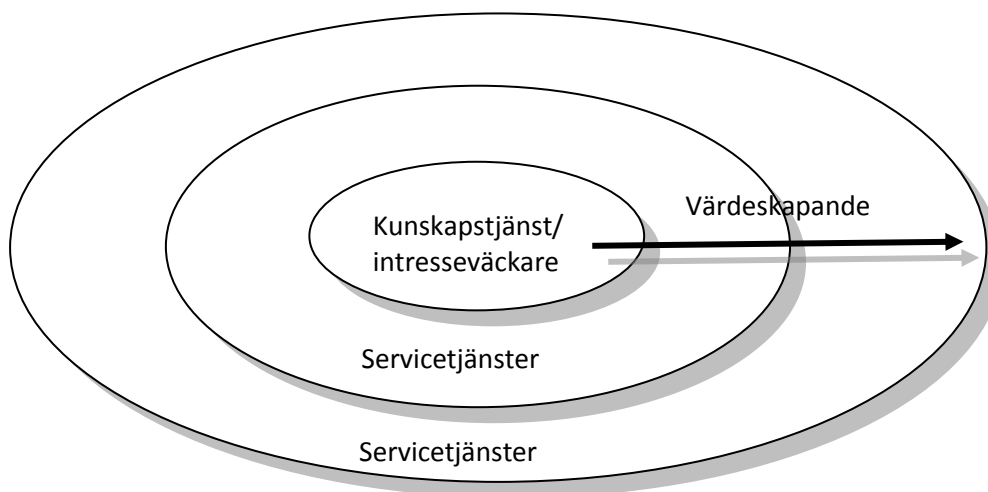
<sup>213</sup> Ekstam, K., 2005, "*Leda förändring*"

<sup>214</sup> Kotter, J-P., 1996, "*Leading Change*"

<sup>215</sup> Ibid.

## INS-Modellen: En modell för kunskapshöjande konsulters försäljning

med vad branschföretagen ser som svårigheter vid förändringar i sina organisationer. De upplever att de ofta får ny kunskap och information om förändringar och utveckling vilket ställer krav på dem att agera. De får dock inte tillräckligt med stöd internt för att genomföra eller ta dessa förändringar vidare i organisationen. Detta är en möjlighet till merförsäljning för konsulterna eftersom det krävs olika former av underlättande tjänster för att verkligen lyckas med förändringen och skapa värde för kunden. Genom att enbart erbjuda kunskaps tjänster till byggbranschen riskerar förändringar och värdeskapandet att upphöra på grund av att strukturer och resurser att ta hand om kunskapen internt saknas. I Figur 24 illustreras hur en kärna i en kunskaps tjänst kan byggas på med fler erbjudanden för att öka kundens nytta.



**Figur 24: Kombinationen av tjänster, intresseväckare, kunskap och service, för att skapa förändring och därmed värde för kunden**

### 7.7.4 Utvärdering och merförsäljning

Utvärderingssteget är enligt teorin förhållandevis nytt. Anledningen till att detta steg är med är för att konsultföretaget ska dra lärdomar från det utförda arbetet för att kunna förbättra det framtida samt skapa merförsäljning.

Viktigt att tänka på är att om tjänsten motsvarar kundens förväntningar anser kunden att tjänstens kvalitet är hög. Därför menar Grönroos<sup>216</sup> att det är viktigt att till det yttersta tillgodose kundens behov eftersom detta kan leda till att kundrelationen stärks och att sannolikheten för återköp och merförsäljning ökar. Att tydligt ta reda på kundens behov och vad de vill åstadkomma är därför ett kritiskt steg för att kunna genomföra en kvalitativ utvärdering.

<sup>216</sup> Grönroos, C., 2001, "Service management and marketing"

Det är komplicerat att genomföra förändringar. Det är svårt att avgränsa vad som ska göras och det växer därför ofta fram nya affärsmöjligheter för konsulten att komplettera sin insats med. Det är därför viktigt för konsulten att vara på plats ute hos kunden så ofta som möjligt och att konsulten tänker framåt och är lyhörd för nya behov. När konsulten väl är närvarande hos en kund och har byggt upp ett bra samarbete är sannolikheter större att konsulten får nya uppdrag av kunden. Utvärderingar under arbetets gång kan således även bidra till att möjligheter för merförsäljning ökar.

Centigo och IHM menar att de, efter avslutat leverans, alltid genomför en utvärdering som både kan leda till merförsäljning och även vara en input inför nästa uppdrag av liknande karaktär. De menar på att en utvärdering inte medför några direkta kostnader men att informationen vid ett senare tillfälle kan vara skillnaden mellan ett lyckat och ett misslyckat uppdrag. Att skicka ut en skriftlig utvärdering till kundföretaget kan dessutom verka som en extra positiv åtgärd eftersom det är ett bevis till kunden på att konsulten är noga i sitt arbete och vill hålla sig uppdaterade samt att de vill veta hur just detta uppdrag uppfattades av kunden.

Byggbranschen menar ofta på att deras projekt är unika, detta beror ofta på att projekten lider av brist på resurser och klar ansvarsfördelning. Det övergripande arbetet i projekten är dock relativt likt från gång till gång och de leveranser och förslag som konsulterna levererar till entreprenadföretagen kommer därmed att till viss del påminna om varandra. Utvärderingar av konsulternas arbete och tillvägagångssätt kommer därför att kunna vara till stor nytta i synnerhet för konsultföretaget. Genom att konsulterna skickar över utvalda delar av utvärderingen till kunden kan detta visa på både långsiktigt tänkande hos konsulterna samt fungera som ett dokument för merförsäljning.

Utvärderingarna är en del i konsultföretagets arbete med att ständigt ifrågasätta och pröva till vem, varför och hur, företaget finns. Det är en viktig del för att företaget inte fastnar i tidigare mönster och riskerar att missa att marknaden ändrar på sig.

### **7.8 Sammanfattning av modellen**

Den konstruerade modellen, INS-Modellen, bygger på tre strategiska delar.

- Interna ramar och strukturer i konsultföretaget
- Skapa och utveckla relation för att nå beslutsfattare
- Samverkan genom kundvärde och merförsäljning

#### **7.8.1 Interna ramar och struktur**

Inledningsvis behöver ledningen för konsultföretaget ta fram grundläggande ramar för vad de ämnar uppnå med sin verksamhet. Dessa typer av ramar finns ofta

nerskrivna i en affärsidé. Frågor som konsultföretaget bör ställa sig är varför de finns, vilka typer av kunder de vill ha och vad de kan tillföra kunderna för värde.

Det är viktigt att konsulterna tänker på och ser situationen ur kundernas perspektiv. Huvudfrågorna för kunden är varför de ska anlita konsultföretaget samt vilka resultat kommer konsultföretagets tjänster att ha på organisationen. Det är därför viktigt att detta är klagjort i konsultföretaget för att konsulterna i sin tur ska kunna gå ut med en enad front till kunderna. Det är även viktigt att denna fokusering finns med från början i konsultföretagets historia för att vid första kontakt med kunden skapa rätt bild och bygga upp ett varumärke. Ramarna fungerar även som struktur för hur konsulterna ska arbeta mot de potentiella kunderna.

Utöver ett tydligt syfte och en bra struktur måste konsultföretaget ha motiverade anställda. Det finns olika sorters motivation och de som tagits upp i texten handlar om att finna motivation i form av mätning av prestationer. Vilka måttal som är aktuella är individuellt för företaget och är något som noga måste tas fram för att uppnå företagets syfte.

### **7.8.2 Skapa och utveckla relation för att nå beslutsfattare**

När grunder är satta kontaktar konsulterna de potentiella kunderna. Hur kunderna ska kontaktas är viktigt att reflektera över. Olika kunder vill bli kontaktade på olika sätt och det är upp till konsulterna att studera kunderna för att lära sig att hantera de olika fallen. Det har dock identifierats fyra kontaktvägar; att kunden kontaktar själv efter identifierad utvecklingsmöjlighet, konsulten identifierar en affärsmöjlighet och använder olika nätverk för att finna kontaktperson, att konsulten bygger en relation med en kontaktperson och tillsammans identifierar en möjlighet samt coldcase. Vilket tillvägagångssätt som är det bästa beror på faktorer som typ av behov och vilka personligheter som är inblandade. Om det generellt sett finns någon form av relation sedan tidigare är det betydligt lättare att återuppta denna för vidareutveckling.

De påföljande stegen är att skapa förtroende, identifiera och förstärka det verkliga behovet. Dessa delar bygger på ett ömsesidigt utbyte mellan de inblandade. Konsulten måste visa på kompetens både i det aktuella fallet samt i exempel från tidigare situationer. Utöver detta ska konsulten studera kundens organisation och företag för att förstå hur denna fungerar. Med denna grundförståelse kan konsulten dra slutsatser och analyser vad som är det reella behovet. De lösningsförslag som tagits fram måste sedan kommuniceras med kunden och utvecklas vidare för att komma fram till en bra lösning som båda parterna kan skriva avtal på. Det är även viktigt att konsulten, innan ett avtal skrivs, tar reda på vilka uppoffringar kunden är villig att ge för förändringen. Viktiga aspekter som ekonomiska medel samt vilken mängd tid som sätts av från kunden är avgörande för förändringens omfattning.

Relationsfasen slutar således i att beslutsfattaren nås. Arbetet fram till denna punkt handlar mycket om att ha i åtanke är att det inte nödvändigtvis är konsulten som

själv ska nå beslutsfattaren. Detta kan göras genom kontaktpersoner inom kundföretaget. I det grundläggande arbetet är det viktigt att konsulten har förståelse från berörda personer inom kundföretaget, dels för att underlätta för en kommande förändring men även för att få information om organisationen som han annars inte skulle fått. Data som insamlats innan modellen konstruerades talar för att när konsulten identifierat rätt problem och hittat de rätta argumenten kommer det inte vara några problem att både nå och själv arbeta med beslutsfattaren.

### **7.8.3 Samverkan genom kundvärde och merförsäljning**

Den sista delen av modellen har fyra steg och är, vid rätt användning, en möjlighet till en iterativ process. En avgörande faktor för detta är i vilken utsträckning konsulten fokuserar på att arbeta med beslutsfattaren och tillsammans genomföra förändringsarbetet istället för att arbeta med att bara sälja. Den sista delen i modellen handlar således om att arbeta och kommunicera med beslutsfattaren för att nå ett gynnsamt avslut för båda parter, fokusera på att leverera kundvärde samt att utvärdera för att förbättra sitt arbete och förhoppningsvis identifiera möjligheter till merförsäljning.

Att fokusera på att skapa så stort kundvärde som möjligt är lönsamt i längden. Oavsett om de faktiska kostnader är stora eller små, är den uppfattade nyttan tillgodosedd under förutsättning att det som förändrats har haft avgörande betydelse för kunden. I och med detta spelar det inte heller någon roll om det som levereras är nya revolutionerande idéer eller gamla beprövade på marknaden, så länge de är nya för kunden och lyfter dennes resultat. Lyckas konsulten uppnå dessa resultat samtidigt som de är öppna för att identifiera nya förändringsområden som de visar kompetens inom är sannolikheten stor att kunden är intresserad av att fortsätta samarbetet.



## 8 Test av modellen på fallföretaget

*I detta kapitel beskrivs först fallföretaget, Prolog, och sedan testas modellen genom att appliceras på fallföretaget. Under stegen i modellen presenteras information från Prologs anställda samt information från ett fåtal av Prologs kunder. I slutet av kapitlet sker en diskussion av vad modellen har gett fallföretaget för utvecklingspotential.*

### 8.1 Presentation av fallföretaget

Det fallföretag som examensarbetet studerar är Prolog Bygglogistik AB. Det är ett konsultföretag med nio anställda som har kontor i Malmö och Stockholm och omsatte ca 3,5 miljoner<sup>217</sup> SEK 2008. Prolog grundades 2001 och har som mål att förbättra och utveckla det som de benämner som samhällsbyggnadsbranschen, i examensarbetet nämnt byggbranschen, det vill säga de företag som befinner sig inom både bygg- och anläggningsbranschen.

För att utveckla och effektivisera byggbranschen anser Prolog att arbetssätt och metoder behöver utvecklas. Det vill de göra genom att belysa ett helhetsperspektiv som bygger på delarna kunskap, process och resultat.

Prolog erbjuder sina kunder en rad olika tjänster, från ren problemlösning, behovsanalyser, företags- och marknadsanalyser samt projektledning till workshops och utbildningar. Mer information om Prologs erbjudanden finns att läsa i Bilaga F.

De anställda på fallföretaget har genomgående en akademisk utbildning, som är på en nivå som civilingenjör/civilekonom. De anställda har alla sina egna expertområden som de agerar inom. Försäljningen av tjänster sker av den individuella medarbetaren som sedan oftast också levererar tjänsten.

### 8.2 Applicering av modellen

#### 8.2.1 Input – Interna ramar och struktur

I examensarbetet har det diskuterats kring vikten för konsulten att ha en stabil grund att stå på innan kundkontakten tas. Grunden byggs upp av konsultföretaget

---

<sup>217</sup>Prolog Bygglogistik AB, 2009, "Årsredovisning 2008"

och utgörs till exempel av en tydlig och visuell vision samt affärsidé. Detta används för att höja konsultens förståelse om vad konsultföretaget ämnar göra samt användas av konsulten i sitt arbete med kunderna.

### 8.2.1.1 Prologs vision och affärsidé

De undersökningar som gjorts på fallföretaget Prolog visar på spridning av hur konsulterna uppfattar sin vision. Av de sex personer som tillfrågats är det enbart två stycken som anser att det finns en tydlig och gemensam företagsvision. Deras uppfattning av visionen stämmer dock inte helt överens med varandras. Resultaten av undersökningen presenteras i Bilaga G. En av de anställda anser att anledningen till detta beror på bortprioriteringar från företagets ledning men ser dock samtidigt nyttan med att ha en tydlig vision för att kunna utnyttja sig av i arbetet.

På företagets hemsida samt i affärsplanen går Prologs affärsidé att läsa. Denna lyder som följer:

*”Prolog utvecklar och implementera nyskapande metoder och verktyg för lönsamt samhällsbyggande”*

*(Affärsplan, Prolog 2010)*

Affärsidén har samtliga anställda på Prolog arbetat fram tillsammans under en så kallad Prologdag. Under denna dag diskuterade de anställda tillsammans gemensamma mål för företaget samt hur de ska kunna arbeta i samma riktning för att uppnå dessa mål.

De anställda anser att det är bra att det numera finns en uttalad affärsidé. En del väljer att använda idén i sina företagspresentationer för att på så sätt enkelt visa vad företaget står för. Den generella åsikten är att det numer känns lättare att veta hur de ska arbeta samt att affärsidén uppfattas som givande och inte som ord på ett papper.

Vid två kundintervjuer framkom det att de var nöjda med det de köpt från Prolog men att de inte såg köpet som en del av ett större samarbete eftersom de inte visste vad Prologs mål och ambition var.

### 8.2.1.2 Motivationssystem

Idag finns ett bonussystem på Prolog för att skapa motivation hos konsulterna. Systemet är övergripande för företaget vilket gör att Prologs anställda inte uppfattar det som nära kopplat till specifika insatser utan mer som en bonus som alla får del av.

Utöver bonussystemet har Prolog även ett system för uppföljning av konsulternas aktiviteter för kundbearbetning. I detta system sammanställs varje vecka individuella staplar för konsulternas grad av aktivitet. De aktiviteter som tas med är:

- Ringt, inget svar
- Ringt, inget intresse
- Ringt, intresse
- After work/nätverkande
- Säljmöte
- Maila
- Skickat offert

Aktiviteterna ger olika poäng och målet är att varje konsult ska komma upp i 50 poäng per vecka. Graderingen av aktiviteterna finns att se i Bilaga H. Det sker ingen uppföljning av resultaten och det finns inga fasta mål att uppnå ett visst antal kundkontakter dylikt. De olika poängen syftar till att premiera vissa typer av aktiviteter vilket kan påverka och styra konsulternas arbete.

De två systemen som finns idag, bonussystem och poängsystem, anser konsulterna inte vara extra motivationshöjare enligt konsulterna. Detta beror på att bonussystemet inte tydligt är kopplat till det utförda arbetet utan finns där oavsett vilket. Poängsystemet uppfattades däremot som en motivationshöjare precis när den infördes men inte nu längre. Konsulterna ansåg från början att det var roligt att tävla internt för att få flest poäng efter en avslutad vecka. Då resultatet systemet inte får någon uppföljning vid vinst alternativt frågor när poängen ej uppnåtts har systemets betydelse minskat. De anställda menar dock inte att belöningen behöver vara stor, utan kan uppmärksammas genom till exempel fika. Konsulterna är inte övertygade om att de aktiviteter som mäts idag är de som borde mätas utan är intresserade av att revidera och förnya systemet.

Enligt Sköld bör endast "väl genomförda" kontakter med kunderna mätas eftersom han anser att det endast är lyckade aktiviteter som ger värde till konsulterna och att det är dessa som bör premieras. Enligt konsulterna själva är förslag på vad som skulle kunna mätas istället:

- antal offerter/avtal
- mängd nätverkande/månad
- mängd nätverkande/avtal
- intäkter/avtal

Genom att mäta vilka aktiviteter som effektivast leder till avtal kan företagets ledning sedan anpassa poängfördelningen till att styra in konsulterna mot dessa. Detta kan leda till att systemet bidrar till att öka kvalitén i konsulternas arbete med kunderna.

Två konsulter har svarat på hur många och vilka aktiviteter de anser att det krävs för att komma till avtal. Resultatet presenteras i aktivitetspyramiderna i Figur 25. Pyramiderna ser olika ut beror på att konsulterna arbetar på olika sätt och med olika förutsättningar.

En av konsulterna anser att mycket tid går åt till förundersökning innan den första kontakten tas och menar därför att det är nära nog 50 procent av dessa som leder till ett kundmöte. Efter kundmötet strävar konsulten alltid efter att skicka ut en offert och på tio utskickade offerter uppskattar han att avtal nås med en kund.

Den andra konsulten anser att stor del av tiden läggs ner på samtal med kunderna där hon bygger på relationer genom att samla på sig kunskap om kunden långt innan hon diskuterar vad Prolog kan göra för dem. Konsulten har därmed en hög siffra på samtal.

Den tredje aktivitetspyramiden är återgivning av Skölds<sup>218</sup> modell ur kunskapsobjektet för att ställa pyramiderna i kontrast mot varandra.



Figur 25: De två första trianglarna är två av Prologs konsulter uppfattning att det krävs i aktiviteter för att komma till ett avtal. Den tredje triangeln är Skölds modell för mängden aktiviteter han anser att det krävs.

I Bilaga I presenteras en undersökning där konsulterna själva fått möjlighet att gradera vilka aktiviteter de använder sig av mest samt vilka de anser ger bäst effekt. Undersökningen visade att enligt de anställda är de tre viktigaste aktiviteterna för att komma i kontakt med kunder:

- 1) Utskick
- 2) Kundvårdsaktiviteter
- 3) Fasta mål

## 8.2.2 Skapa och utveckla relation för att nå beslutsfattare

### 8.2.2.1 Identifiera potentiella kunder

Att identifiera kunder innebär att konsulterna behöver göra en form av segmentering för att urskilja potentiella kunder från varandra och från de som inte är intressanta. Modellen visar på att segmenteringen kan bygga på olika typer av parametrar som till exempel geografi, bransch eller nivå i kundföretagen.

---

<sup>218</sup> Sköld, J., 2004, "Försäljning i konsultföretag"

Undersökningar av Prolog visar att företaget inte använder sig av någon formell modell för segmentering. Den parameter som konsulterna går efter i val av företag är att den potentiella kunden på ett eller annat sätt har anknytning till byggbranschen. Konsulterna har utöver det möjlighet att kontakta de företag de tycker är intressanta. Detta har inneburit en naturlig indelning mellan vilka konsulter som kontaktar vilka typer företag. Uppdelningen har blivit sådan att en grupp konsulter inriktar sig mot att erbjuda mer avancerade tjänster till de stora entreprenadföretagen och den andra gruppen inriktar sig på de mellanstora företagen med mer grundläggande tjänster.

2009 öppnade Prolog ett kontor i Stockholm eftersom de redan har en stor mängd kunder i denna region. I och med att det nya kontoret öppnats kan det leda till en naturlig geografisk segmentering mellan vilka potentiella kunder Stockholms- respektive Malmökontoret kontaktar.

I dagsläget är det enbart två konsulter som är stationerade i Stockholm men företagets plan är att på sikt växa till en stabil enhet även på denna ort.<sup>219</sup>

Något som Prolog menar är dess styrka är att anställda arbetar i form av team och på så sätt kan utnyttja varandra i sitt arbete mot kunderna. Detta skulle i sig innebära att behovet av segmentering minskar eftersom det enkelt går att ta till sig kunskap från en medanställd.

### 8.2.2.2 Ta kontakt

Modellen anser att den första kontakten är viktig för den framtida relationen. Som konsult är det centralt att identifiera och ta kontakt med kunden för att även kunna identifiera det reella behovet. Detta görs genom att tydliggöra arbetssätt för hur kunderna skall kontaktas samt vilka metoder som ska användas för att analysera kundens organisation.

I den framtagna modellen finns det tre arbetssätt beskrivna för kontakt med kunden. Dessa tre sätt är som följer:

- Konsulten identifierar en möjlighet och utnyttjar konsultföretagets eller det personliga nätverket för att nå kunden
- Konsulten tar kontakt med en kontaktperson i sitt eget nätverk och identifierar en affärsmöjlighet hos kontaktens företag
- Kundens intresse väcks och att denne själv kontaktar konsulten

Prologs anställda arbetar efter olika arbetsmetoder och de tre arbetssätt som nämns ovan är alla förekommande. Öppenheten mellan de anställda är stor och de delar

---

<sup>219</sup> Prolog Bygglogistik AB, 2010, "Affärsplanen"

med sig av både erfarenheter och nätverk. Beroende att arbetssätten är olika är de personliga nätverken i skiftande storlek och utnyttjas i olika grad för att komma i kontakt med potentiella kunder. De nätverk som skapats, har byggts upp från ett starkt engagemang både i och utanför det dagliga arbetet, i form av after work, seminarier och branschaktiviteter som företaget är mycket aktiva inom.

De konsulter som inte har ett lika väl utvecklat personligt nätverk använder sig med fördel av företagets nätverk. Dessa konsulter arbetar med att identifiera affärsmöjligheter utifrån exempelvis media eller tidigare uppdrag hos kunder. När möjligheten väl är upptäckt arbetar de sedan med att söka en applicering av sina erbjudanden till en kontakt i nätverket hos den potentiella kunden.

Det tredje tillvägagångssättet för att komma i kontakt med en kund är att kunden själv står för kontakten med konsulten. Detta kräver att kunden fått kännedom om konsulten via exempelvis sitt eget nätverk, tidigare uppdrag, öppna seminarier eller konsulternas hemsida. En av konsulterna uppskattar att det är 30 procent av uppdragen som idag grundar sig på ett tidigare uppdrag. Detta kan då vara uppdrag inom kundföretaget och avdelningen eller genom en anställd som varit inblandade i ett uppdrag med Prolog tidigare.

Prolog har gjort undersökningar på hur många i byggbranschen som känner till varumärket Prolog. 2006 var igenkänningsgraden 9,7 procent och har 2009 stigit till 18,4 procent.<sup>220</sup> Anledningen till att igenkänningsgraden stigit mycket på endast ett fåtal år kan vara att Prolog är aktiva med att både hålla egna seminarier samt att vara värdar vid olika organisationers aktivitetsdagar för att på ett direkt eller indirekt sätt marknadsföra företaget. Undersökningen talar inte om ifall de potentiella kunderna vet vad Prolog står för eller vad de har att erbjuda. Genom att lägga till det skulle undersökningen bli än mer värdefull. Detta eftersom att det är viktigt att veta hur starkt fallföretagets varumärke är hos kundernas men att värdet urholkas om potentiella kunder förknippar företaget till något annat än vad det vill stå för.

Flera av kunderna har blivit rekommenderade att kontakta Prolog av någon inom sitt nätverk eller någon inom sitt eget företag. De hade således någon form av relation till Prolog innan det egna samarbetet började och de menar att detta var en avgörande faktor till att de valde att kontakta Prolog.

En av kunderna som intervjuats gav förslag på att frukostseminarier skulle kunna utveckla Prologs interaktion med potentiella kunder. Kunden menar att på sådana seminarier kan Prolog utnyttja sin breda kunskap och ta upp utveckling och förbättringar som är på gång inom branschen i ett mer informativt syfte. Många intressanta tankar och möjligheter, kommer då att kunna väckas samt förknippas med Prolog.

---

<sup>220</sup> Information från Prolog

Många kunder var överens om att Prologs hemsida, då framför allt deras produktflik, inte klargör vad Prolog kan erbjuda dem. De anser inte att de får en bild av vad Prolog kan och följaktligen inte heller i vilka sammanhang det är läge att kontakta dem. De menar att det borde gå att beskriva kompetenserna på ett bättre sätt, exempelvis i form av att skilja på taktiska och strategiska tjänster och verktyg som kan vara lämpliga i olika situationer av förändringar.

### 8.2.2.3 Skapa förtroende

Att skapa förtroende är inte enkelt. Som en av de intervjuade i byggbranschen sagt:

*”alla kan ringa eller skicka ett mail, men att skapa förtroende, det är svårt”*

*(Vilhelmsson, N, 2010)*

Vilhelmsson menar istället att det som skapar förtroende är att konsulten visar att denne är påläst och är lyhörd vilket kräver ett stort engagemang och driv.

Prologs konsulter arbetar på olika sätt för att skapa förtroende. En av konsulterna använder sig till stor del av nätverkande och mer informella avstämningar i form av till exempel luncher. På så sätt lär konsulten känna kunden under mer avslappnade former. Vid dessa tillfällen kan olika problem och dess lösningar komma att diskuteras utan att det uppfattas som något egentligt möte. Detta är även en metod som framhålls av branschintervjuerna.

Andra konsulterna på Prolog arbetar med att bygga relationer genom att föra samtal och visa på företagets kompetens genom att illustrera tidigare arbeten. Även denna metod har nämnts i branschintervjuerna som uppskattad, då personerna som själv inte varit i kontakt med Prolog gärna ser vad företaget åstadkommit tidigare. Nackdelen med denna metod är dock att det upptar tid för båda parter samt att många kontaktförsök inte når till ett samtal eftersom kunden tackar nej innan denne vet vad det handlar om. Anledningen till detta är att kunderna är utsatta för många erbjudanden och sällan tar sig tid att lyssna och utvärdera alla erbjudanden som inkommer.

Uppfattningen från aktiva i byggbranschen är att Prolog är ett bra företag och de har ett mycket gott rykte. De anser att företagets konsulter är kompetenta inom effektiviseringar och anser att deras styrka är att de har stor branschkunskap. En av kunderna anser att detta är ett aktuellt ämne och om det är effektiviseringar i just byggbranschen som Prolog fokuserar på borde det också vara det som de framhäver för att skapa förtroende. Det finns många företag som erbjuder konsulttjänster, även inom Prologs områden, men det konkurrenterna saknar är en lika god kunskap om branschen. Däremot är en del av de intervjuade nyfikna på hur olika typer av förändringar görs i andra branscher. De kan se fördelar med att dra lärdomar från andra branscher och genom anpassning av lösningarna till sin egen bransch undvika fallgropar som andra redan gjort. Detta är något som kunderna inte känner till att något företag gör idag och att Prolog därför skulle kunna skapa en konkurrensfördel.

#### **8.2.2.4 Identifiera det verkliga behovet**

Enligt modellen är det viktigaste i konsultens arbete att fokusera på att identifiera kundens verkliga behov. Kunderna anser ofta att de vet vad de behöver, detta är dock inte samma sak som att de vet vilket behovet egentligen är och vilken lösning som är den bästa för att tillfredsställa behovet. Det är viktigt att konsulten lyssnar på kunden för att ta till sig deras information och åsikter i frågan, men samtidigt försöker se utöver denna information för att känna av vad kunden verkligen behöver. Även om konsulten levererar en unik och mycket lyckad lösning kommer inte detta leda till framgång om det inte löser det reella behovet hos kunden. Konsulten kommer alltid att stå till svars för vad det är som levereras. Genom att ta fram det verkliga behovet och vad målet med att lösa behovet är, ges konsulten också en grund för att kunna utvärdera hur väl de har lyckats under det senare utvärderingsskedet i modellen.

För att identifiera det verkliga behovet arbetar Prologs konsulter på olika sätt. Några av de intervjuade samlar information från officiella källor, såsom företagets hemsidor, för att på så sätt få en bild av företaget. Dessa konsulter försöker även identifiera den potentiella kundens behov genom att se tillbaka på tidigare kundföretag med liknande situationer och utgå ifrån de behov och lösningar som konsultföretaget använde sig av, vilket visar på ett tydligt problemtänkande synsätt som ligger i linje med modellen.

En annan av konsulterna menar istället att han ställer in sig på ett erbjudande som han vill presentera och sälja in för kunden. Leveransen blir oftast den lösning som han från början hade tänkt sig. Detta motsäger modellens struktur som visar på att kontakt med kunden, skapande av förtroende samt identifiering av behov, är dynamiskt och bör gås igenom innan förslag på lösningar presenteras. Konsulten arbetar även efter strategin att sälja in ett mindre erbjudande för att via detta få möjlighet att lära känna kunden bättre för att eventuellt i framtiden få till ett mer omfattande avtal, vilket ligger helt i linje med modellens strategi.

En av konsulterna menar att innan alternativa lösningar diskuteras behövs längre relationer där båda parter lär känna varandra under mer avslappnade former. Denna strategi innebär att, innan ett uppdrag kan komma till stånd, måste kunden lära känna sig för att kunna bedöma vilka lösningar som skulle vara bäst för kundföretaget i dagens situation. Dessa personer försöker även gå in i varje kundrelation med inställningen att det första avtalet ska sträcka sig över en längre tid i ett längre samarbete.

De kunder som intervjuats anser att konsulterna gått in i relationen med en inställning att sälja antingen det som kunden direkt frågar efter eller att konsulterna styr in kunden på en viss tjänst. I dessa senare fall har det uppfattats som korrekta och snabba analyser. Kunderna påpekar att de inte hade tagit illa upp ifall konsulterna hade tagit ett steg tillbaka och involverat dem mer vid identifieringen av behovet.



En av kunderna anser att tjänsten de köpte var relevant i sig och konsulterna var trevliga och duktiga, men att tjänsten inte var vad kunden behövde just då. De valde därför att avsluta samarbetet med Prolog. Enligt modellen kan detta vara ett tecken på att behovsidentifieringen inte var rätt i detta fall. Kunden var medveten om att det som utfördes var det som kunden själv från början efterfrågade, men att det under resans gång vuxit fram ett annat behov. Enligt modellen är konsulten, tillsammans med kunden, ansvarig för att de tjänster som levereras alltid anpassas efter kunden. Enligt modellen innebär detta läge endast en ny affärsmöjlighet att leverera tjänster i kringområdet till det som tidigare diskuterats med kunden. Kunden anser att ifall det är oklart vad det verkliga behovet är, kan det finnas intresse från dem att köpa in en behovsanalys.

#### **8.2.2.5 Nå beslutsfattare**

För att komma till ett avslut anser modellen att det behöver finnas en person med beslutande position som är insatt och intresserad av det som erbjuds. I det inledande skedet är det dock inte nödvändigtvis det viktigaste att snabbt hitta denna beslutsfattare. Det viktigaste är istället att hitta stödet hos de anställda så att de kan informera och få med sig beslutsfattaren. Är det som erbjuds tillräckligt intressant kommer beslutsfattaren att visa sig eftersom denne inte vill gå miste om en möjlighet. Det är dock viktigt att konsulten, inom rimlig tid, försäkras om att de har vunnit beslutsfattarens intresse för att undvika att lägga ner arbete i onödan.

Prologs anställda är starkt fokuserade på att hitta beslutsfattaren. De anställda ser det som viktigt att snabbt identifiera denne för att kunna skraddarsy och hitta lösningar som passar dennes behov. Det arbetssätt Prolog använder sig av för att nå dit är att lyssna och åter lyssna. Kunden vet inte alltid vad det är de vill ha och i dessa fall är det viktigt att konsulten kan ta in intrycken från organisationen och analysera dessa för att kunna dra slutsatser om vad som är efterfrågat. Prologs konsulter uppfattar det som problematiskt att hitta beslutsfattaren eftersom de uppfattar det som att de skickas vidare från person till person utan att komma närmare ett beslut eller ens diskussion om ett beslut. Deras uppfattning om anledningen till detta är för att kundföretagets anställda inte vill ta ställning till och på egen hand fatta ett beslut om en sådan lösning som Prolog erbjuder.

Under kundintervjuerna framgick att det inte alltid är lönsamt att leta efter beslutsfattaren. Anledningen till detta är att byggbranschen är så decentraliserad att det finns många som, vid intresse, har möjlighet att köpa in konsulttjänster vilket gör det både svårt och onödigt att, som konsult, leta efter en specifik person. Kundföretagets anställda menar att det viktigaste är att hitta en intresserad person hos den potentiella kunden vilket kommer leda vidare till beslutsfattaren.

Konsulttjänster i den form som Prolog erbjuder, är intressanta på olika nivåer i kundföretagen, men tjänsterna kan med fördel säljas in på de högre nivåerna. Kunderna anser dock att det, i byggbranschen, många gånger är mellanchefer som är

mest intresserade av dessa tjänster och att det därför är dessa som bör användas som en väg in. Mellancheferna kan dessutom, om de själva inte kan ta besluten, föra information vidare uppåt i organisationen om de tycker att det är intressant. Som den intervjuade kunden menar finns det hos ledningen enbart två svarsalternativ, ja eller nej, medan det på mellanchefsnivå finns tre svarsalternativ, ja, nej och

*”detta var intressant det ska jag föra vidare”*

Därför menar den intervjuade att det, som konsult, kan vara en fördel att gå in på mellannivå för att sedan arbeta sig vidare därifrån.

### **8.2.3 Samverkan**

Modellen anser att när konsulten väl är i kontakt med beslutsfattaren är det viktigt att konsulten fokuserar på att stötta denne inför avslutet och i nästa steg levererar värdeskapande delar till kunden. Eftersom att skapa nya relationer är mer omfattande och tar lång tid att skapa än att bibehålla och utveckla gamla, är det detta arbete som alla konsulter bör lägga stor vikt på. Detta görs bland annat genom att fokusera på nedanstående fyra steg.

#### **8.2.3.1 Stödja beslutsfattare**

Beroende på omfattningen av ett beslut kräver det olika mängd förarbete vilket gör beslutet mer eller mindre svårt att fatta. Oavsett vilket är det dock viktigt att konsulten stöttar beslutsfattaren med både rätt mängd och rätt information för att underlätta dennes arbete. I sitt arbete att stödja beslutsfattaren är Prologs konsulter noga med att skapa tydlighet i form av modeller och bilder istället. De försöker även att använda sig av exempel från tidigare uppdrag inom liknande segment till kundföretaget. Utöver detta menar Prologs anställda att mycket handlar om personkemi och om vilket förtroende det finns mellan parterna.

Kunderna som intervjuats anser att det ofta, i deras företag, är flera personer inblandade vid inköp av konsulttjänster. Problematiken med detta är att det är svårigheter med att få med all information till berörda medarbetare. En föreslagen lösning på detta är att konsulten skapar dokument som beskriver det identifierade behovet samt föreslagna lösningar. Dokumentet kan sedan användas för intern kommunikation hos kunden för att minska risken att information bortfaller vilket kan leda till missförstånd. Arbetssätt som detta är inget som Prolog använder sig av idag.

#### **8.2.3.2 Avslut**

Det viktigaste vid avslut är att båda parter är i samförstånd. Ett lyckat avtal stärker banden mellan konsult och kund vilket kan leda till framtida goda samarbeten.

Problematiken som Prolog ofta ser med sina uppdrag är att de inte får dessa att gå så långt in i förändringsarbetet som de önskat. De anser ofta att de kopplas från för

tidigt i uppdragen. De anser att de får till stånd ett avtal som innebär en introduktion till ett område i form av exempelvis en workshop eller Lean-utmaning, men att de sedan inte kommer vidare i arbetet. Det Prolog skulle vilja se i avtalet är att de kan genomföra till exempel en Lean-utmaning och bygga på detta genom att hjälpa kunden att införa utvecklingen, i form av idéerna och kunskapen som växer fram i organisationen. För att kunna lyckas med det behöver de erbjuda underlättande tjänster.

Vad kunderna ser som avgörande för om de tar beslut att köpa in konsulttjänsterna är om de har förtroende för konsulten. Om konsulten kan visa på tidigare erfarenheter och referenser från liknande uppdrag kan detta vara avgörande. En av kunderna menade att Prolog var det självklara alternativet att anlita när han väl visste vad de erbjöd och menade samtidigt att priset inte var avgörande för inköp av denna typ av tjänster.

### 8.2.3.3 Leverera värdeskapande delar

Modellen beskriver att det är nyttan som levereras som har störst betydelse för kunden och inte kostnaden för inköpet av tjänsten. Det betyder att det har mindre betydelse vad som verkligen genomförs eller vad kostnaden är så länge det som genomförs är unikt för kunden och konsulten kan visa på att tjänsten medför ett värde som är större än kostnaden. Utöver detta finns det även tre kriterier som fungerar som riktlinjer för att kontrollera att det som levereras kan förväntas bli väl mottaget. Dessa kriterier är:

- Konsulten måste presentera ett resultat eller en modell som är ny för kunden
- Kunden ska kunna uppnå mätbara förbättringar i sitt resultat genom att anta konsultens lösningar
- Kunden ska kunna upprätthålla förbättringen över tid

Prolog arbetar inte direkt efter dessa kriterier dock går det inte att säga att de inte finns med indirekt i konsulternas arbete. Prolog erbjuder mycket välutvecklade tjänster och produkter som uppskattas av kunderna men för att kunna veta vilket värde de skapar behöver detta kunna mätas. Det som Prolog fokuserar på att mäta är hur nöjda kunderna är med tjänsterna vilket skulle kunna vara samma som värdeskapande vid exempelvis utbildningar. Att hålla vidare kontakt med kunderna och försöka mäta den ekonomiska vinningen i projekten skulle dock kunna bidra till en tydligare kvantifiering av resultatet och vara mer framgångsrikt i längden.

De tjänster som de intervjuade kunderna köpt från Prolog har varit kopplade till ett större sammanhang av en effektivisering eller annan form av förändring. Många av Prologs tjänster, som till exempel Lean-utmaningen, höjer kunskapen och väcker stort intresse i kundens organisation och visar därför på problem och möjligheter

som kan åtgärdas. Detta ställer i sin tur krav på kundföretaget att hantera de reaktioner som uppkommer efter inköpet av en tjänst. Detta är krav som kundernas organisation inte alltid kan hantera. De intervjuade kunderna ser det därför som en viktig del att Prolog kan visa på att de har verktygen för att hantera även detta, vilket de skulle kunna bli tydligare med.

Som förslag på utveckling nämner de intervjuade att det vore intressant om Prolog samarbetade eller hade specialkompetens i form av exempelvis psykologer, som kunde förklara och hjälpa till med själva förändringsarbetet. Både för att lära ut förändringshantering på ledningsnivå hos kunden men även för att hjälpa till att genomföra implementeringen. Andra spetskompetenser som är efterfrågade är någon som är duktig på IT, denne skulle då kunna förankra förändringarna i datasystemen hos kundföretaget.

För att ha en framgångsrik relation med kunden menar modellen att det krävs ett tydlig nästa steg som kunden kan ta tillsammans med konsulten. Dessa förslag på extrainsatser från kunderna kan vara goda möjligheter för att visa detta steg och leda till merförsäljning. Det kan också bidra till att utöka Prologs utbud för att kunna inkludera mer heltäckande lösningar för att skapa förändringar vilket skulle göra dem än mer attraktiva som konsulter.

#### **8.2.3.4 Utvärdering och merförsäljning**

För att skapa kunskapsåterföring är utvärdering av uppdrag viktigt. Detta kan leda till att bland annat undvika att göra om misstag i framtiden eller att dra nytta ett uppdrag som tidigare varit lyckat. Information för kunskapsåterföring går att få både internt från de anställda på det egna företaget samt externt från kunderna.

Prolog arbetar med utvärdering efter avslutade uppdrag. Vid korta uppdrag som sträcker sig över en eller ett par dagar lämnas en pappersenkät ut som deltagarna fyller i och lämnar in. Vid workshops görs det även muntlig utvärdering med direkt feedback tillsammans med deltagarna på plats. Även vid uppdrag som sträcker sig över en längre tid genomförs utvärderingar med samma noggrannhet. Tanken är att det vid längre uppdrag skall genomföras kontinuerliga enkäter via internet men konsulterna upplever att dessa ibland blir svåra att hinna med på grund av tidsbrist.<sup>221</sup>

Efter varje uppdrag sammanställs däremot en rapport för en så kallad erfarenhetsåterföring, för internt bruk på Prolog. Rapporten är på ca två sidor och innehåller information om bland annat uppdraget, resursanvändning samt positiva och negativa intryck från utförandet. Dessa rapporter dokumenteras sedan och är

---

<sup>221</sup> Intervju Prolog

tänkt till att vara input till liknande uppdrag framöver. Rutinen att skriva dessa rapporter är god medan rutinen att utnyttja dem inför nya uppdrag kan utvecklas.

### **8.3 Fallföretagets utvecklingspotential**

I följande stycke diskuteras de delar där INS-Modellens rekommendationer stämmer överens och skiljer sig från fallföretaget. Detta innebär att alla delar inte tas upp i samma utsträckning och följaktligen blir rubriksättningen något annorlunda.

#### **8.3.1 Input- Interna ramar och struktur**

Efter appliceringen av modellen kan det konstateras att Prologs konsulter jobbar för att bli mer strukturerade. Den första undersökningen rörande kännedom om Prologs vision gjordes under februari 2010 och då visade resultatet på oenighet bland konsulterna. Detta visar på att alla konsulter inte är i kontakt med konsultföretagets mål och syfte. Därmed är det även svårt för konsulterna att få vägledning av företaget i hur de ska arbeta vilket kan resultera i ad hoc betonat arbete. Sedan denna första undersökning har företaget haft en utvecklingsdag, Prologdag, under denna har de två ägarna samlat konsulterna och haft diskussioner rörande företagets framtid. Detta har resulterat i att konsulterna känner sig säkrare i hur de ska arbeta för att gemensamt föra företaget i rätt riktning. Detta visar sig bland annat i att så gott som alla nu är medvetna om företagets affärsidé vilket kan ses som ett tecken på en början till en gemensam grund och förståelse. Det finns dock fortfarande anställda som trots att de ser en tydligare affärsidé fortfarande anser att företaget är i avsaknad av en vision. Avsaknaden skapar fortsatta frågeställningar kring vad det är företaget vill uppnå samt ledningens vilja att driva företaget mot ett enhetligt mål. Genom att företaget träffas oftare som helhet och för dialog över vart de är på väg och än mer viktigt för dialog om vart de vill ta vägen kan de interna skiljaktigheterna överbyggas. Viktiga stöd som beskrivningar av vad fallföretaget erbjuder för tjänster till sina kunder är exempelvis en ledningsfråga som behöver tas tag i.

Att konsulter varit osäkra på företagets mål och vision kan även ha påverkat kundernas uppfattning om Prolog. Detta eftersom otydligheterna internt verkar ha inneburit att konsulterna har blivit mindre fokuserade på att marknadsföra och sälja in vad konsultföretaget står för. Flera av konsulterna har därmed arbetat för att sälja in ett specifikt erbjudande redan innan de identifierat ett behov. Modellen visar på att om konsulterna istället fokuserar på att visa vad företaget i stort vill erbjuda för att hjälpa sina kunder, kan de öppna upp för möjligheter att sälja mer omfattande tjänster som kunderna och konsulterna från början inte tänkt sig. Prolog har mycket bra tjänster och produkter och genom att utveckla verktyg och modeller för att stödja konsulternas arbete med att förmedla detta till potentiella kunder kommer de att kunna utvecklas. Ett exempel på ett sådant verktyg är exempelvis företagets

hemsida. Om denna utvecklats kunderna kan även det bli lättare för kunderna att själva söka upp Prolog för hjälp. Att tydligt visa vad företaget står för skulle även kunna användas för att locka till sig brinnande studenter samt aktiva i branschen som är intresserade av att utmana och utveckla byggbranschen.

### **8.3.1.1 Motivation**

Kring huruvida Prolog motiverar sina konsulter att arbeta på ett effektivt sätt med sina motivationssystem kan diskuteras. Konsulterna uppfattar inte det som att det finns ett fungerande system för att öka deras motivation till försäljning. Det som finns inom företaget är en form av översiktlig bonus samt ett poängsystem för aktiviteter. Inget av systemet uppfattas dock i dagens utförande som någon egentlig motivationshöjare. Konsulterna är nytänkande och kreativa och har förslag på utveckling av systemen. Det viktiga är dock att dessa personer får komma till tals och vara med och påverka. Konsulterna har gett ett flertal förslag och innebär bland annat andra mätetal än de som i dag används. Vilka mätetal som är bäst för Prologs verksamhet bör nog undersökas utifrån både de anställdas krav och arbetssätt samt kopplas till vilka parametrar som är viktiga för kunderna. Det är även centralt att resultatet av mätningar läses av och uppmärksammas för att de ska fungera. Mätningar som inte utnyttjas eller uppmärksammas riskerar att bli bortprioriterade med tiden vilket får användaren att uppleva dem som onödiga att fylla i. En parallell kan dras till poängsammanställningen som sammanställs varje vecka. Resultatet visas på en tavla i Malmökontoret men i övrigt sker inte någon uppföljning av de bästa och sämsta resultaten. I och med att företaget nu finns på två platser kommer det i framtiden ställa högre krav på strukturerade system för denna typ av interna arbeten.

Resultatet av poängrapporterna skulle kunna utvecklas för att i förlängningen även kopplas till bonussystemet som tidigare nämnts. Ett exempel på hur bonussystemet kan vara utformat för att stödja koppla samman systemen så att de anställda får mer bonus ju bättre de presterar skulle kunna vara utformat i olika steg där den anställda som uppnår gränsen på 50 poäng 30 av 40 arbetsveckor på året får bonusnivå 1. Den anställda som uppnår 35 veckor får bonusnivå 2 och så vidare. Det skulle även kunna finnas en guldkantad bonus i form av att om anställda når över 75 poäng under 5 veckor så får de bonus vid årets slut. Detta system skulle kunna stärka motivationen och belöna den som presterar utöver det förväntade.

## **8.3.2 Skapa och utveckla relationer för att nå beslutsfattare**

### **8.3.2.1 Kontakt med kunder**

Prologs konsulter är duktiga på att komma i kontakt med kunderna. Något som Prologs ledning kan fokusera på är vilka arbetssätt som är mest fördelaktigt för konsulterna i deras arbete med kunderna. De undersökningar som gjorts rörande

olika arbetssätt för kontakt med kunderna, presenterade i Bilaga I, visar på att de anställda arbetar efter olika metoder. En uppföljning eller studie av vilka arbetssätt/aktiviteter som är mest värdeskapande och som leder till flest avslut, bäst avkastning eller liknande kan ge mycket värdefull information till ledningen om hur detta bli än bättre.

Vad gäller Prologs metod för segmentering är fördelaktig kan diskuteras. Argumenten för att konsulterna ska fortsätta på befintligt sätt är att Prologs konsulter är olika typer av personer som tycker om att arbeta på olika sätt och med olika kunder. Konsulterna är även bekväma i att identifiera och sälja in olika typer av lösningar till kunderna vilket innebär att de väljer ut kunder där de tror sig kunna komma att sälja in en förutbestämd lösning.

Däremot finns andra argument för att Prolog bör dra upp riktlinjer, som finns med i en uttalad strategi och vision i företagets affärsplan, för vilka konsulter som ska kontakta vilken typ av företag. Dessa riktlinjer skulle kunna vara att konsulterna delas in i juniora och seniora. De juniora kan sedan ta hand om enklare kunder med mindre ekonomisk betydelse och att de seniora tar de mer omfattande uppdragen. Att tänka på är att det viktigaste inte alltid är vilka riktlinjer som dras, utan det viktigaste är att de finns. Med riktlinjer vet konsulterna vad det är som krävs av dem både idag och i framtiden. Detta leder till en större säkerhet och effektivitet i dagens arbete samt att det indirekt kan leda till att de kunder konsulterna kontaktar får en bättre förståelse för Prolog och dess värde.

För att de juniora konsulterna, som inte har lika många befintliga kunder samt ett lika utvecklat nätverk som de äldre, ska få stöd i sitt arbete med att koppla affärsmöjligheter till kunder behöver de tillgång till företagets nätverk. Det blir därför viktigt för konsultföretaget att ha specifika säljmöten där kontakter kan utbytas mellan konsulterna. Ett fungerande CRM-system kan också vara en möjlighet för att bidra till en bättre informationsspridning inom konsultbolaget. Utifrån intervjuerna som gjorts går det dock att konstatera att Prolog arbetar frekvent med att bygga, utveckla och utnyttja sitt nätverk, både det personliga och företagets. Det upplevs som en styrka hos konsultföretaget. Detta uppfattas även som positivt från kundernas sida eftersom även de ser fördelen med att konsulten kan dra lärdomar från tidigare uppdrag och att konsulterna är en viktig tillgång för att tillföra objektiv kunskap, samt även historisk, om kundernas företag.

### **8.3.2.2 Identifiera det verkliga behovet**

Prolog är bra på att leverera nytänkande tjänster som är intressanta för kunderna att prova på. Frågan har funnits varför Prolog oftast bara får igenom kortare uppdrag. Vid intervjuerna har det framkommit att om det finns någon utvecklingspotential så är det att konsulterna kan komma med ett lite mer öppet förhållningssätt och blanda in kunderna mer i identifieringen av behoven för att på så sätt även lära känna kunderna än bättre och eventuellt finna behov som från början inte var

synliga vilket kan leda till längre uppdrag. Det var mer än en kund som ansåg att det Prolog gjort har varit bra och intressant men att de inte alltid såg hur det var kopplat till deras behov. Styrkan med att leverera tjänster är att det kan anpassas efter kundens individuella behov och därför kan konsulterna vara tydligare i att visa hur det de levererar är kopplat till de mål kunden har. Vilket också är en förutsättning för att konsulten ska kunna föreslå en lösning som tillgodoser behovet hos kunden. Under uppdragets gång kan ett bakomliggande behov vuxit fram som den första analysen inte hade upptäckt. Det är då viktigt att som konsult ständigt fundera på alternativa behov och lösningar till dessa. Anledningen till detta är att visa för kunden att konsultföretaget är kompetent samt mån om sina kunder och vill skapa så stort kundvärde som möjligt. Detta kan leda till merförsäljning på längre sikt.

### **8.3.2.3 Nå beslutsfattaren**

Appliceringen av modellen har väckt funderingar kring huruvida Prologs konsulter kan prioritera andra aktiviteter än att söka upp beslutsfattaren redan i ett tidigt skede. Prologs anställda anser att de hämmas av att de inte hittar beslutsfattaren. Modellen visar dock att arbetet med att nå beslutsfattaren kan ta mycket lång tid men att det löser sig automatiskt när intresse för konsultens tjänster finns i kundorganisationen. När väl ett reellt problem identifieras hos kunden tenderar informationen om detta att leta sig fram till en beslutsfattare hos kunden i vilket fall som helst. Genom att direkt söka efter en beslutsfattare menar modellen att det finns risk att konsulten missar viktiga personer i kundens organisation på vägen. Dessa personer är i många fall kritiska källor till information som behövs för att ge god förståelse och insikt rörande kundens situation och behov. Ett alternativ till att direkt söka efter beslutsfattare och komma till avslut direkt hos kunderna skulle därmed kunna vara att lägga mer tid på att komma i kontakt med intresserade personer på olika nivåer i företagen för att på så sätt skapa en stödjande grupp som kan hjälpa konsulten i sitt arbete på lång sikt.

### **8.3.3 Samverkan genom kundvärde och merförsäljning**

#### **8.3.3.1 Stödja beslutsfattare och avslut**

För att stödja beslutsfattaren arbetar Prolog medvetet med att underlätta beslutsprocessen och förtydliga situationen, vilket även uppfattas som positivt av kunden. Prologs anställda är medvetna om att det är många och stora beslut som ligger på denna persons bord. Samtidigt är Prolog medvetna om att det både kan vara komplicerat och tidskrävande att läsa offerter. Därför arbetar de med att minimera antalet offerter till dess att det faktiskt har kommit ett avtal på dagordningen. Till dess arbetar de med att visa på exempel från tidigare uppdrag, illustrera i både siffror och modeller med mera för att avdramatisera beslutet. Som tidigare framkommit är det många inblandade i en beslutsprocess och de vill alla



vara säkra på att de får ta del av den information som finns. Något som dock efterfrågas bland ett av de företag författarna varit i kontakt med är en form av informationsdokument. Dokument skulle vara en utvecklad offert som är till för att säkerställa att all information om uppdraget kan spridas till viktiga personer i kundens organisation som kan vara avgörande för om ett avslut nås eller ej.

### 8.3.3.2 Leverera värdeskapande delar

Prologs anställda anser att de har mer att önska av leveranserna av sina tjänster, eftersom de anser att de oftast inte får gå in på djupet i uppdragen. Anledningen till detta skulle kunna vara att kunden inte förstått att Prolog har kompetens att ta arbetet ytterligare ett steg.

Appliceringen av modellen visar att kunderna oftast tror att Prolog enbart kan det som det specifika uppdraget behandlat. Vår uppfattning är att Prolog kan mer än vad kunderna inser och att Prolog därför skulle kunna utveckla sin marknadsföring och presentation av vad de står för och kan tillföra. En av kunderna examensarbetarna kom i kontakt med missförstod till exempel Lean-spelet för att endast vara ett taktiskt verktyg medan han i efterhand insåg att det mycket väl kunde ha utnyttjats för att ska förståelse för deras strategiska utveckling. Eftersom kunden inte visste detta från början samarbetar han idag med ett annat konsultbolag specialiserat på management med som saknar den breda kunskap om byggbranschen som Prolog kunde göra. För att undvika detta skulle Prologs anställda bli bättre på att i början på relationen presentera företaget och vad de kan göra för kunden. Det är fördelaktigt om denna tidiga presentation inte är för smal eftersom detta leder till att kunden inte inser den fulla kapacitet som Prolog kan erbjuda.

Det är lite samma tankesätt, med att Prolog inte visar upp sin fulla bredd, som finns i kundens medvetande när det kommer till frågan rörande Prologs värdeskapande del. Kunderna anser att det Prolog gör är mycket bra och att de visar på problem och utmaningar men att de kan utveckla att ta till vara på chansen att erbjuda tjänster för hur dessa ska hanteras. Med detta menas inte att Prolog ska ändra det upplägg de redan har, utan att det skulle kompletteras med praktiska lösningsförslag för att hantera förändringar och få ut mer av varje kund som de drar in. Detta kan också resultera i längre uppdrag och ökad lönsamhet. För att kunderna ska få full nytta av Prologs kunskapshöjande tjänster för sin organisation behöver de se tydligt hur de ska gå vidare för att lyckas med förändringen vilket de i många fall inte kan hantera själva.

Kunderna varit nöjda med Prologs leveranser och konsulternas trevliga bemötande. För att Prolog ska få ut mer av varje kund skulle Prolog dock kunna använda sig av ett mer utvecklat synsätt för hur deras tjänster är kopplade till Change management och den utveckling som de eftersträvar i branschen.

### 8.3.3.3 Utvärdering och merförsäljning

Vid utvärderingar arbetar Prolog med detta i dagens läge. De anställda gör dels egna så kallade erfarenhetsåterkoppling och dels undersökningar på kundföretagen. Författarna anser att dessa rapporter är för kortfattade och ytliga i sin kritik då mer djupgående analyser och diskussioner om utvecklingspotential samt merförsäljningsmöjligheter borde förts in. De är därför inte till hjälp för konsultföretagets framtida utveckling. I dagens läge är rutinerna för att skriva dokumenten god medan rutinerna med att använda dessa inför nya liknande uppdrag kan utvecklas. Detta är dock något som Prolog är medvetet om och arbetar med att utveckla.

## 8.4 Prologs utvecklingspotential

Nedan visas de steg som fallföretaget kan fokusera på att utveckla för att arbeta mer i linje med INS-Modellen.

- Interna ramar och struktur
- Motivation för anställda att sälja
- Identifiera och förstärka det verkliga behovet
- Nå beslutsfattaren
- Leverera värdeskapande delar
- Utvärdera

Enkla förslag för att utveckla dessa punkter är:

- Skriva ner de tjänster som erbjuds, vad de står för samt varför kunden skulle behöva just denna.
- Koppla samman företagets tjänster med hur de förhåller sig till den förändring Prolog ämnar skapa i branschen. Även illustrera detta så att det kan användas vid försäljning.
- Utveckla hemsidan till att visa vad Prolog erbjuder sina kunder i form av både strategiska och taktiska verktyg. De två punkterna ovan ska finnas med på sidan.
- Utveckla sina motivations- och mätsystem till att få konsulterna att arbeta med de aktiviteter som är mest fördelaktiga för att nå ut till kunderna.
- Öka samarbetet mellan juniora och seniora konsulter för att på så sätt skapa en brant lärlärd och utveckla de juniora konsulternas arbetssätt och nätverk.
- Investera i ett CRM-system som kan användas för att spara all den kunskap som de individuella konsulterna har om kunderna. Detta riskerar annars att gå förlorat om en konsult lämnar firman.

## 9 Slutsatser

*I slutsatsen utvärderas INS-Modellen efter de kriterier som finns framtagna för vad som gör en modell bra. Det illustreras även en figur för utvecklingsområden för fallföretaget som kunnat identifieras med hjälp av modellen. Sedan diskuteras INS-Modellens generaliserbarhet och slutligen beskrivs framtida forskningsområden.*

### 9.1 Kriterier för en bra modell

En bra modell anser Pålsson<sup>222</sup> ska kunna fungera som referenspunkt och användaren eller företaget ska kunna utnyttja den som ett hjälpmedel för att fatta beslut för exempelvis utveckling. Björklund & Paulsson<sup>223</sup> anser att en modell är ett redskap som om den är väl utformad ska kunna beskriva och eventuellt också analysera data och hypoteser. Författarna drar slutsatsen att INS-Modellen är bra utifrån kriterierna att den fungerar som ett beskrivande verktyg samt att ett företag kan utnyttja den för att identifiera förslag på utveckling.

#### 9.1.1 Modellen som ett beskrivande redskap

För att modellen ska vara ett beskrivande redskap bör den vara illustrativ samt vara tydlig och visa på vilka delar som är viktiga. Modellen i examensarbetet är konstruerad för att visa på hur en konsult och ett konsultföretag kan arbeta för att leverera kompetenshöjande tjänster. Syftet med modellen är att den ska vara beskrivande vilket betyder att det viktiga inte är att modellen visar exakt hur konsultföretaget ska agera, utan att modellen bidrar till att användarna blir medvetna om delarna i modellen och deras innebörd.

INS-Modellen består av tre strategiska delar:

- 1) Interna ramar och struktur i konsultföretaget
- 2) Skapa och utveckla relation för att nå beslutsfattare
- 3) Samverkan genom kundvärde och merförsäljning

Dessa delar består i sin tur av ett flertal steg. Ett lyckat arbete är, enligt modellen, att konsultföretaget tillsammans med den potentiella kunden når fram till fasen för

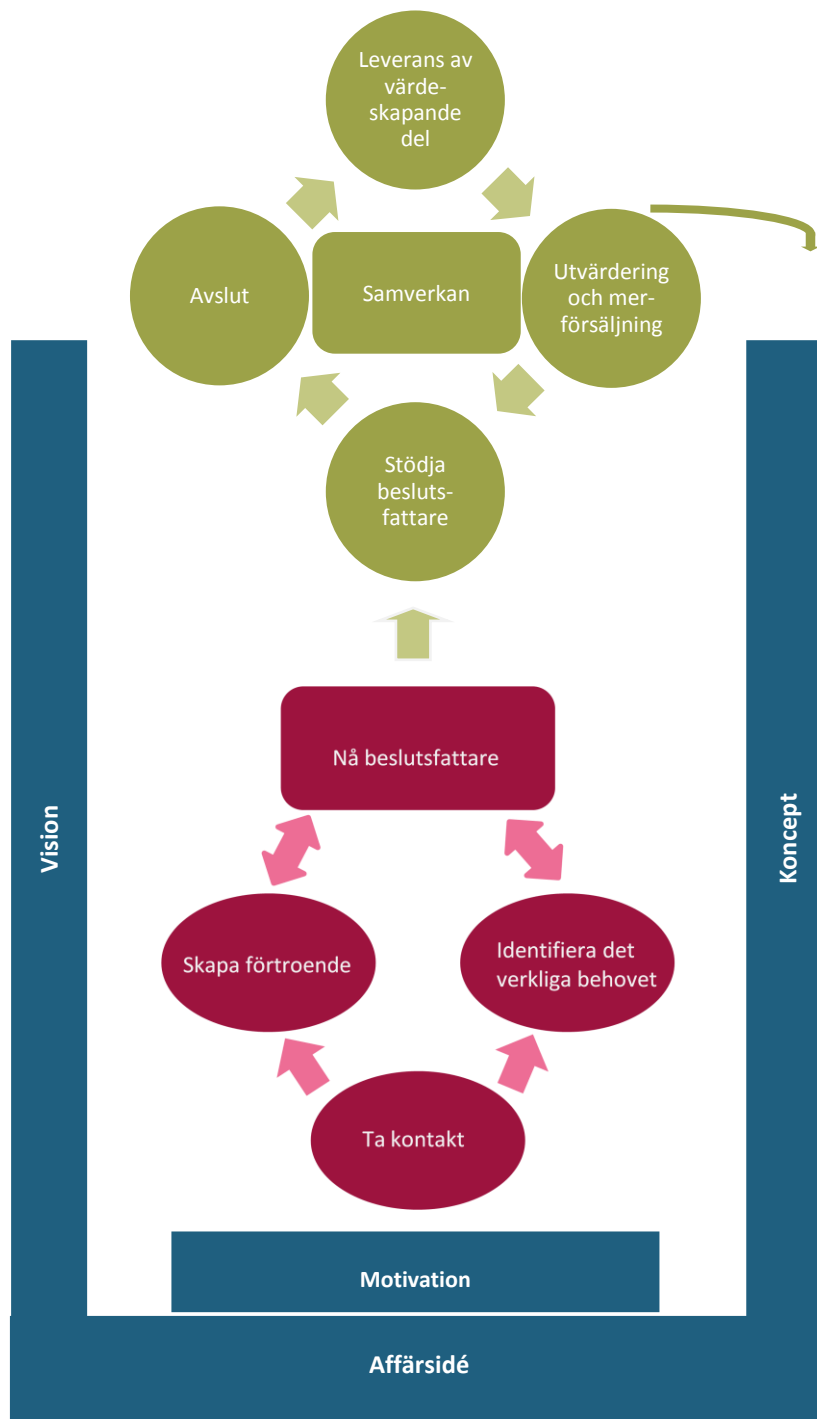
---

<sup>222</sup> Pålsson, 2001, "Ekonomisk teori och metod"

<sup>223</sup> Björklund & Paulsson, 2003, "Seminarieboken – att skriva, presentera och opponera"

### INS-Modellen: En modell för kunskapshöjande konsulters försäljning

samverkan. Detta sker genom att konsultföretaget med hjälp av sina ramar arbetar med interna förberedelser innan den potentiella kunden kontaktas och att sedan fokus flyttas över till relationsskapande. Modellen visar dock på att stegen fram till samverkan är nödvändiga då de lägger grunden för relationen med kunden och leder konsulten till beslutsfattare inom företaget. Samtidigt visar modellen att dessa steg innebär en möjlighet för konsulten att lära sig mer om den potentiella kunden vilket konsulten kan ha stor nytta av under fasen för samverkan. Samverkansfasen är iterativ och strävar efter att skapa återkommande kunder då dessa kunder generellt är mest lönsamma för konsulterna. INS-Modellen som skapats i examensarbetet presenteras nedan i Figur 26.



Figur 26: Illustration av INS-Modellen. Blåa områden visar den första delen: Input- Interna ramar och struktur i konsultföretaget. Röda områden visar den andra delen: Skapa och utveckla relation för att nå beslutsfattare samt det gröna markerar det sista steget för modellen i form av: Samverkan genom kundvärde och merförsäljning.

### **9.1.2 Modellen som ett hjälpmedel för utveckling**

Modellen som skapats har applicerats på ett fallföretag för att testas och användas som en utvärdering och på så sätt se hur väl modellen kan ge fallföretaget förslag på utveckling. Resultatet är sammanställt i efterföljande rubriker samt illustreras i Figur 27. Värt att observera är att de identifierade områdena anses vara fullt fungerande i dagsläget men att författarna anser att det finns större utvecklingspotential hos dessa än hos de andra. De identifierade områdena är ej inbördes rankade eftersom modellens syfte inte är att gradera utvecklingspotentialen utan enbart identifiera dem.

Den skapade modellen är applicerad på fallföretaget vid namn Prolog. Prolog är ett konsultbolag som fokuserar på att erbjuda kunskapshöjande tjänster till byggbranschen. Deras mål är att effektivisera och utveckla byggbranschen som helhet. Appliceringen av modellen på fallföretaget har inneburit att det kunnat konstateras att de ligger väl framme i vissa avseende. De områden som Prolog är särskilt duktiga på är att ta kontakt med kunder och skapa och utveckla goda relationer. Konsulterna är aktiva och utnyttjar flera av de steg som modellen beskriver. Kunderna anser att konsulterna är pålästa både inom sitt område samt branschen, vilket gör att de är trovärdiga att arbeta med. Det kan även konstateras att Prolog är bra på att stödja beslutsfattarna och därmed att komma till avslut.

Appliceringen av modellen på fallföretaget har visat på områden som Prolog sköter bra samt gett en del områden för förbättring. Modellen är också någonting som fallföretaget och andra kunskapshöjande konsulter kan använda sig av som stöd i sitt dagliga arbete. Därför kan det konstateras att modellen har uppfyllt sitt syfte att kunna ge förslag på och stöd för beslut om utvecklingsområde.

Modellen tar dock inte hänsyn till vilken grad av utveckling eller resultat fallföretaget uppnår om de förbättrar utvecklingsområdena. Modellen visar dock på en arbetsföljd i tre olika delar och dessa delar hänger ihop och knyter samman modellen. De steg som tas upp tidigt i modellen kan därför behöva prioriteras högre än de senare stegen eftersom de lägger grunden för vidare arbete. Modellen skulle alltså även kunna användas som stöd för beslut om vilka utvecklingsområden som ska prioriteras. Modellen har dock inga kvantitativa syften utan endast att vara en beskrivande illustrativ modell för ett arbetssätt, vilket uppnås.

#### **9.1.2.1 Interna ramar och struktur**

Efter appliceringen av modellen kan det konstateras att Prologs konsulter aktivt jobbar med att utveckla sina ramar och struktur. Den första undersökningen rörande kännedom om Prologs vision gjordes under februari 2010 och då visade resultatet på en oenighet bland konsulterna. Detta visar att alla konsulter inte var i kontakt med konsultföretagets mål och syfte. Därmed är det även svårt för konsulterna att få vägledning av företaget i hur de ska arbeta vilket resulterar i mer ad hoc betonat arbete. Sedan denna första undersökning har företaget haft en utvecklingsdag,

Prologdag, där konsulterna diskuterat företagets framtid och konsulterna upplever nu att de har bättre förståelse för hur de ska arbeta för att gemensamt föra vidare företaget i rätt riktning. Nästan alla anställda är nu medvetna om företagets affärsidé vilket ses som en bra gemensam grund och förståelse. Det finns dock fortfarande anställda som anser att företaget saknar en tydlig vision. Denna avsaknad behöver företagets ledning fortsätta att lägga ner tid på i form av exempelvis fler utvecklingsdagar där konsulterna får sitta ner med ledningen och tillsammans diskutera företagets framtid.

Att företagets konsulter varit osäkra på företagets mål och vision kan också ha påverkat kundernas uppfattning om Prolog. Detta eftersom otydligheterna internt verkar ha inneburit att konsulterna har blivit mindre fokuserade på att marknadsföra och sälja in vad konsultföretaget står för. Istället har flera av dem arbetat för att sälja in ett specifikt erbjudande redan innan de identifierat ett behov. Om konsulterna istället fokuserar på att visa vad företaget i stort vill erbjuda för att hjälpa sina kunder, kan de öppna upp för möjligheter att sälja fler tjänster som kunderna och konsulterna från början inte tänkt sig vilket också kan leda till längre uppdrag. Om konsulterna hade varit än mer tydliga med att förmedla Prologs heltäckande kompetens via ett tydligt koncept till potentiella kunder eller exempelvis haft en väl beskrivande hemsida hade kunderna även haft det lättare att förstå vad de kan ha för nytta av Prolog.

### 9.1.2.2 Motivation

Vid diskussioner kring hur väl Prolog motiverar sina konsulter, kan slutsatsen dras att det idag inte finns ett konkret system för att öka deras motivation till försäljning. Det som finns inom företaget är en översiktlig bonus samt ett poängsystem för aktiviteter. Konsulterna uppfattar dock inte någon av dessa som någon direkt bidragande faktor för att höja motivationen. Det finns dock önskemål om att skapa ett motivationssystem och koppla det till måttal som är viktiga för konsultföretagets arbete med försäljning. Vilka måttal som är bäst för Prologs verksamhet bör nog undersökas utifrån både de anställdas krav och arbetssätt samt vilka parametrar som rent konkret leder till affärer med kunderna. Det är även viktigt att resultatet av sådana mätningar läses av och uppmärksammas. Identifiera behov och nå beslutsfattare

### 9.1.2.3 Identifiera verkligt behov

Ett annat av utvecklingsområdena hos fallföretaget som modellen har gett är att identifiera det reella behovet. Enligt modellen är behovsidentifieringen kritiskt för att konsultföretaget och dess tjänster ska kunna vara värdeskapande för kunden.

Flera av fallföretagets konsulter arbetar idag med att identifiera ett behov i tidigt skede och lägger fram lösningsförslag på detta. Går lösningsförslaget igenom är de även bra på att genomföra detta på ett professionellt sätt vilket kan vara väldigt fördelaktigt i många fall. Det har dock hänt vid ett par tillfällen att fallföretaget gett

kunderna en lösning som de inte kunnat bygga vidare på varför deras uppdrag inte fått någon fortsättning. Fallföretaget skulle därför aktivt kunna förbättra sin fas för identifiering av behovet innan de bestämmer sig för vad det är de ska leverera till kunderna då de tjänster som levererats inte alltid varit rätt för den situation som kunderna befunnit sig i. Detta kan fallföretaget göra genom att vara noga med att lägga mer tid på att fokusera på att identifiera behovet tillsammans med kunden, exempelvis genom att arbeta med att ställa frågor på ett strukturerat sätt.

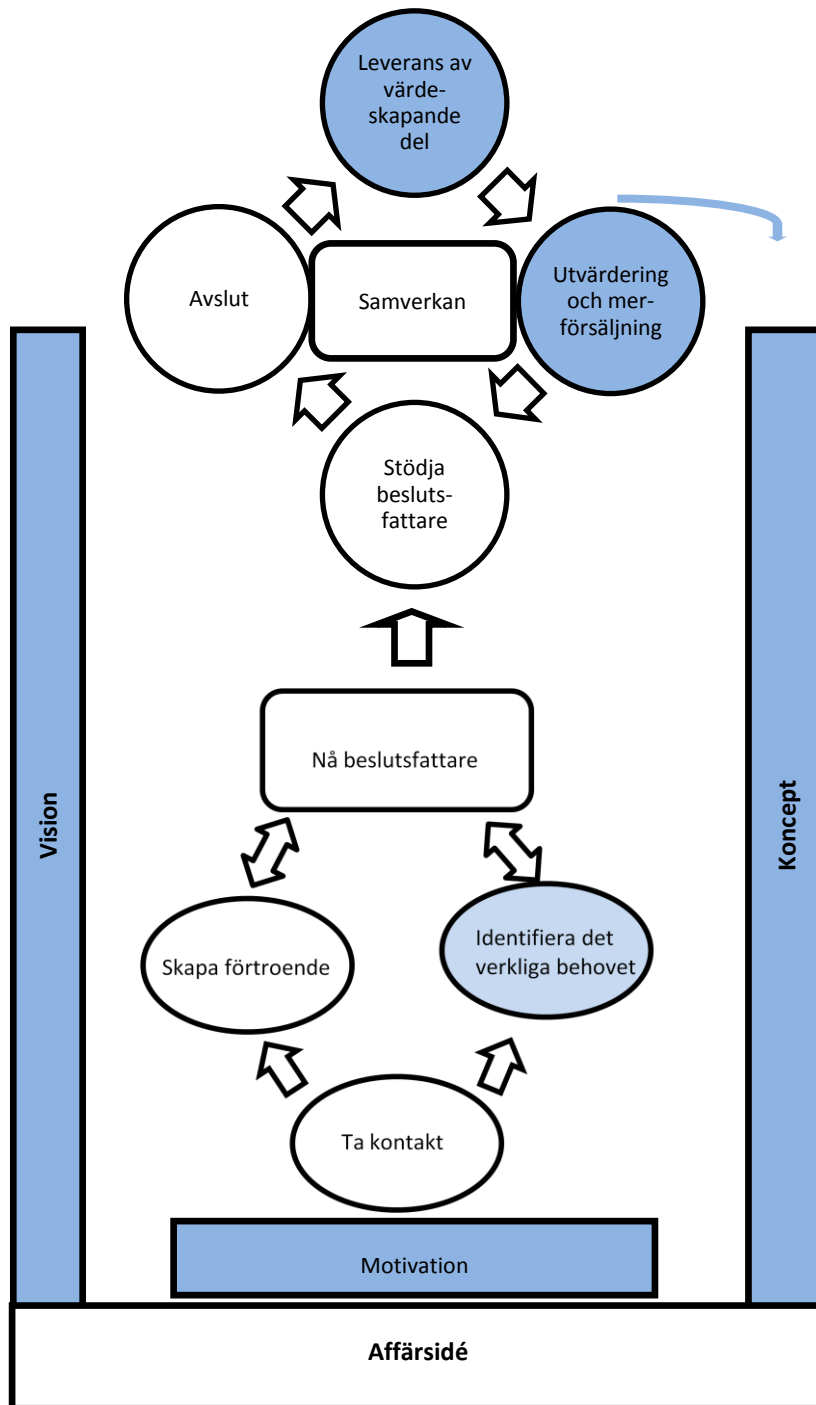
#### **9.1.2.4 Leverera värdeskapande delar**

Modellen har visat att fallföretagets levererade tjänster varit intressanta och haft hög kvalitet. Inom byggbranschen saknas dock viktiga strukturer för att ta till vara på många av de pedagogiska och väl anpassade tjänster som fallföretaget erbjuder. Om fallföretaget skulle kunna utveckla sina erbjudanden med fler delar som bidrar till att kunderna får stöd med att ta till sig och använda sig av den nya kunskapen skulle de kunna bli än mer framgångsrika. Fallföretaget skulle också kunna utveckla och leverera fler värdeskapande delar som bygger på varandra. Detta skulle ge kunderna ett tydligt nästa steg på relationen med prolog vilket kan innebära att Prolog genom samarbete bidrar till en hållbar utveckling och förändring hos kunderna under en längre tid. Det är inte alltid så att kunderna är intresserade av alla delar i konceptet men det är viktigt att kunderna vet att konsultföretaget har möjlighet och kunskapen att erbjuda dem hjälp, oberoende av vad nästa steg i utvecklingen är vilket också inger förtroende. Eftersom byggbranschen inte har så stor erfarenhet av denna typ av konsulttjänster är det extra viktigt att konsulterna är tydliga i detta arbete.

#### **9.1.2.5 Utvärdering**

Prolog arbetar idag med utvärdering efter avslutade uppdrag. Detta genomförs med hjälp av skriftliga undersökningar på de korta uppdragen samt med kompletteringar av muntlig feedback. Vid längre uppdrag används inte alltid utvärdering lika frekvent då konsulterna ibland prioriterar bort det i brist på tid. Efter varje uppdrag sammanställs dock en rapport för att bidra till kunskapsåterföring som innehåller information om uppdraget, resursanvändning samt positiva och negativa intryck.





Figur 27: Illustration av INS-Modell. De blå områdena visar på områden som författarna, med modellens hjälp, identifierat som att ha större utvecklingspotential.

## 9.2 Generalisering av INS-Modellen

INS-Modellen är skapad ur kunskapsobjektet bestående av teorier, delmodeller, intervjuer samt indata från den specifika branschen. För att ta reda på hur generell modellen är frågar sig författarna hur stor del av denna information som verkligen är specifik för fallföretaget och den omgivning som fallföretaget befinner sig i.

Syftet med examensarbetet har varit att skapa en arbetsmodell för kompetenshöjande konsulter som riktar sig mot byggbranschen. Modellen är nu skapad och frågan är om modellen endast går att applicera i denna undersökta bransch och endast för kompetenshöjande konsulter. Det finns två olika sätt som modellen är generaliserbar på och det är mot andra branscher samt mot andra typer av konsulter eller andra som kan tänkas sälja tjänster eller liknande

### 9.2.1 Generaliserbarhet mot andra branscher

För att kunna dra direkta slutsatser kring INS-Modellens generaliserbarhet mellan branscher behöver författarna ha god kunskap om andra branscher och hur de fungerar och ser ut. Denna kunskap anser författarna ej att de innehar. Författarna ger därför förslag på att detta är någonting som vidare studier skulle kunna behandla. Det vill säga hur väl modellen fungerar i andra branscher.

Genom att utgå från den erfarenhet författarna fått från utvecklingen av modellen är dock uppfattningen att de flesta av modellens delar är generaliserbara. Det finns dock ett par delar som bör diskuteras.

För att skapa förtroende och en relation till den potentiella kunden visar modellen på att det är viktigt att de kunskapshöjande konsulterna skiljer sig från mängden. Detta är viktigt i byggbranschen eftersom många potentiella kunder förknippar konsulter med tekniska konsulter. Byggbranschen har mycket spridd uppfattning om vad dessa tillför och hyser inget genomgående förtroende för deras kapacitet att leverera kvalitet. Det är därför viktigt att de kompetenshöjande konsulterna visar på vad som gör dem unika. Konsulterna kan därmed visa vad det är de verkligen gör och vad de kan tillföra kunden för värde. Det är dock inget som säger att detta inte skulle kunna vara en framgångsfaktor även i andra branscher än byggbranschen.

Fasen som tar upp hur beslutsfattaren nås är speciellt för decentraliserade organisationer som inte har något centralt inköp för dessa typer av tjänster. I dessa organisationer kan det finnas många som är intresserade av tjänsterna men det är svårt för konsulterna att veta vem det är som tar de verkliga besluten. Byggbranschens företag saknar ofta speciella utvecklingsavdelningar och om de finns fokuserar de oftast på teknisk utveckling. I större organisationer i övrig industri är inköp av kunskaps tjänster mer vanliga och författarna har den uppfattningen att det oftast finns bestämd personal som är ansvarig för denna typ av inköp.

Inom industrin finns det ofta även strukturer för hur förändringar ska genomföras samt mer erfarenhet hos beslutsfattarna varför modellens fokus på att stödja beslutsfattaren nödvändigtvis inte är reppresentabelt. Byggbranschen är speciell då kultur, system och andra strukturer som är viktiga för att kunna genomföra implementering är underutvecklade. Därför är det inte säkert att andra branscher kräver samma fokus på komplimenterande tjänster som kan stödja och utveckla dessa strukturer. Via jämförelser med konsulter som är aktiva i andra branscher har det dock framgått att även de fokuserar på att nå samverkan för att skapa merförsäljning och återkommande kunder. Även denna fas anses därmed vara generaliserbar.

### **9.2.2 Generaliserbarhet av INS-Modellen i avseende på erbjudanden och företag**

INS-Modellen bygger på att det är kunskap som säljs och levereras. Kunskap är en form av tjänst och det som är speciellt är att dessa tjänster kan anpassas och göras unika efter kundens verkliga behov. För att detta ska kunna utnyttjas behöver det verkliga behovet identifieras. Detta gör det även svårt för kunden att förstå det möjliga resultatet av den inköpta tjänsten. Vid enklare tjänster som till exempel taxiresor eller liknande vet kunden vad det är den kommer få. Den som levererar tjänsten har därför inte heller samma nödvändighet att identifiera kundens verkliga behov då det ofta är mycket tydligt. För enklare tjänster är modellen förmodligen för komplicerad med för många steg varför den således inte är generaliserbar.

För företag som säljer produkter är modellen inte heller användbar. För att ta fram en produkt identifierar företaget tidigt ett behov på marknaden och för att fylla detta behov skapar företaget en produkt. I nästa skede söker företaget efter kunder som har ett behov som denna specifika produkt kan fylla. Ordningsföljden för dessa faser skiljer sig från modellen varför den inte är generaliserbar för denna bransch.

Modellen bygger på att det är samma person som identifierar kundens behov och skapar relationen som sedan levererar tjänsten. Modellen bygger också på att det är aktiva konsulter som till stor del arbetar utanför kontoret. Detta bidrar till att modellen inte är generaliserbar för den typ av företag som har fasta försäljningsställen som exempelvis i en butik samt andra företag som har säljare som säljer tjänsten medan andra levererar den.

Tekniska konsulter arbetar med att i stor grad leverera underlättande tjänster i form av service. De anlitas ofta när det är någonting som kunden inte själv kan eller har tid att göra. Detta stämmer väl överens med modellen. Det som dock gör att modellen inte är generaliserbar mot dessa konsulter är att de ofta genomför sitt arbete avskilt från kunden och att deras leverans till skillnad från kunskapsstjänsterna ofta är i form av standardiserade dokument som till exempel ritningar.

### 9.3 Förslag på framtida forskningsområden

Under examensarbetets gång har det uppstått intressanta frågeställningar som skulle vara givande att forska vidare i.

I examensarbetet skapas en modell, INS-Modellen, men denna jämförs inte med befintliga modeller och vad som skiljer dessa från varandra. Detta skulle kunna vara ett område för vidare studier. Det vill säga att studera hur modeller för försäljning av konsulttjänster och andra arbetsmodeller skiljer sig åt och vilka likheter det finns.

Vid diskussion kring olika sorters motivationshöjare för försäljning har författarna diskuterat kring att konsultföretaget bör arbeta efter Key Performance Indicators. Vilka KPI: er som är lämpliga för Prolog har författarna inte fördjupat sig i och de två förslag som finns presenterade i arbetet har kommit från intervjuerna med Prologs anställda. Således anser författarna att det skulle vara ett intressant område att forska vidare på och utreda vilka KPI som skulle vara värdeskapande för kunskapshöjande företag likt Prolog. Forskningsområdet skulle därmed kunna fokusera på att kvantifiera resultatet av olika typer av mätetal samt hur de kan tänkas påverka företaget.

Ett annat intressant område att forska vidare på är hur olika arbetssätt mot kunderna påverkar försäljningen över tid. I examensarbetet redogörs det för att de anställda på Prolog arbetar mot sina kunder på olika sätt och att dessa följaktligen har olika mängd aktiviteter för relationsbyggande innan behov identifieras och lösningar föreslås. Följaktligen anser författarna att det kunde varit intressant att undersöka om någon av arbetsmetoderna visar sig vara mer värdeskapande än någon annan. Forskningsområdet skulle därmed kunna studera vad de olika arbetsmetoderna leder vidare till för olika storlekar av uppdrag samt till olika långa kundrelationer.

## 10 Referenslista

### 10.1 Tryckta källor

#### 10.1.1 Litteratur

- Ahrnell, B-M., & Edman, R., (2002), "Att sälja och ta betalt för kunskap", *Liber förlag*
- Ahrnell, B-M., & Nicou, M., (1996) "Kunskapsföretagets marknadsföring", *Liber Hermods*
- Ahrnell, B-M., & Klockare, L., (1994), "Försäljning för icke-säljare", *Uppsala publishing house*
- Andersen, I., (1998), "Den uppenbara verkligheten", *Studentlitteratur AB*
- Axelsson, B., & Agndal, H., (2005), "Professionell marknadsföring", *Studentlitteratur AB*
- Björklund, M., & Paulsson, U., (2003), "Seminarieboken – att skriva, presentera och opponera", *Studentlitteratur AB*
- Bosworth, M-T., (1995) "Solution Selling – Creating Buyers in difficult selling markets", *McGraw-Hill, California*
- Christopher, M., et al, (1991) "Relationship marketing: Bringing quality, customer service and marketing together", *Oxford: Butterworth-Heinemann*
- Ekstam, K., (2005) "Leda förändring", *Författaren och Liber AB*
- Engström, R. & Odencrantz, U., (2009), "Kompetensförsäljning & personlig marknadsföring", *Näsviken Lundén information*
- Erasmie, M., & Philgård, A., (2000), "Kundrelationer, en handbok i personlig försäljning", *Liber AB*
- Grant, R., (2008) "Contemporary strategy analysis", *Blackwell publishing*
- Grönroos, C., (1996) "Marknadsföring i tjänsteföretag", *Liber-Hermods AB*
- Grönroos, C., (2000) "Service management and marketing" A customers relationship marketing approach, *John Wiley & Sons*
- Gummesson, E., (1998) "Relationsmarknadsföring: Från 4 P till 30 R", *Liber Förlag*
- Jobber, D., (2007), "Principles and practice of Marketing", *McGraw – Hill Education. California*

- Kotler, P., & Keller, K-L., (2005) "Marketing Management", 5th edition, *Prentice-Hall Education, Berkshire*
- Kotter, J-P., (1996) "Leading change", *Harvard Business School Press*
- Laurelli, R., (2007) "Sälj-bibeln", *Bomastryck*
- Nordstrand, U., (2008) "Byggprocessen", *Liber AB*
- Olde, L., (2003), "Säljprocessen", *Konsultförlaget*
- Parmenter, D., (2007), "Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs", *John Wiley and Sons*
- Pålsson, L., (2001) "Ekonomisk teori och metod: ett kritisk-realistiskt perspektiv", *Studentlitteratur Lund*
- Rackham, N., (1998) "Kundstrategier- vägen till de stora besluten", *Liber ekonomi*
- Riesling, A., Sveiby, K-E., (1986) "Kunskapsföretaget", *Liber AB*
- Söderlund, J., (2005) "Projektledning och projektkompetens". *Liber AB*
- Sköld, J., (2004) "Försäljning i konsultföretag", *Liber Ekonomi*

### 10.1.2 Artiklar och rapporter

- Anheim, F., (2001), "Entreprenörens lärande- drivkrafter för lärande i och mellan projekt", Licentiatuppsats, LTU, Institutionen för Väg & Vatten
- Applebaum, S.H., & Steed, A.J., (2005), "The critical success factors in the client-consulting relationship", *Journal of Management Development*, Vol. 24, No. 1, pp. 68-93
- Bauer, K., (2004) "Key Performance Indicators: The multiple Dimensions", *DM Review*, Vol. 14, No. 10, pp. 62-64
- Bygghögskolekommittén, 2002, "Pejling av värderingar i byggbranschen", Rapport
- Dubois, A. & Gadde, L-E., (2002) "The construction industry as a loosely coupled system: Implications for productivity and innovation", *Construction Management and Economics*, Vol. 20, No. 7, pp. 621-632
- Eisenhardt, K., (1989) "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, The academy of Management Review, Vol. 14, No. 4, pp. 535

- Ebsco, (2010) "KPIs – an industry in control of its destiny", *Builders Merchant Journal*, No. 2, pp. 41
- Eliufoo, K. H., (2005), "Knowledge creation and transfer in construction organizations in Tanzania", *Journal of the Learning Organization*, Vol. 15, No. 4, pp. 309-325
- Gann, D., (2001) "Putting academic ideas into practice: technological progress and the absorptive capacity of construction organizations", *Construction Management and Economics*, Vol. 19, No. 3, pp. 321-330
- Goh, S. C., 2002, "Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, No. 1, pp. 23-30
- Hård af Segerstad, P., 1997, "Från språkrör till strateg". *Uppsala IPF*
- Jakobsson, A., "Vad är egentligen en konsult", *Tidningen Konsult*, Vol 1, Nr, 1, 10-04-13
- Kitay, J., Wright, C., (2004), "Take the Money and Run? Organisational Boundaries and Consultants' Roles", *Service Industries Journal*, Vol 24, No 3, pp 1-19.
- Knauseder, I., 2003, "Organizational learning capabilities in construction projects: An explorative study" Licentiate thesis, CTH, Building economics and management
- Kululanga, G. K. & McCaffer, R., (2001), "Measuring knowledge management for construction organizations", *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 8, No. 5-6, pp. 346-355
- Moncrieff, W. & Marshal, G, (2005), "The evolution of the seven steps of selling", *Industrial Marketing Management*, Vol. 4, No. 34, pp. 13-22
- Reh, J., (2010), "Key performance Indicators (KPI), how an organization defines and measure progress towards its goals", *Builders merchants journal*, Vol. 2, No. 1, pp. 41-41
- Svenska Byggnäringsens Utvecklingsfond, 2006, " Svenska byggare innoverar", Rapport
- Sheath, J-N. & Parvatiyar, A., (1995), "The evolution of relationship marketing", *International Business Review*, Vol. 4, No. 4, pp. 397-418
- Smith, F. O., (2007) "KPIs made easy", *Control Engineering Journal*, Vol. 54, Nr. 1, pp. 42-46
- Södergren, B., (2002), "Decentralisering Förändring i företag och arbetsliv", *Doktorsavhandling EFI, Uppsala*

## 10.2 Muntliga

- Andersson, Bo, Arbetsledare, ByggOm, Malmö, 2010-03-09
- Dahlberg, Per-Olof, Regionchef, Svevia, Malmö, 2010-03-10
- Dewris, Henric., IHM, Försäljning- och marknadsföringschef 2010-04-19
- Ekberg, Patrik., Entreprenadchef, NCC Construction, Region syd, telefonintervju, 2010-02-24
- Eriksson, Tomas, Presschef, JM, Stockholm, telefonintervju, 2010-04-28
- Folkesson, Anders, Arbetschef, Svevia, Malmö, 2010-03-09
- Friblick, Fredrik, VD, Prolog Bygglogistik AB, Malmö, semiintervju, 2010-02-23
- Gullberg, Anders, Platschef, NCC Construction, intervju, 2010-03-11
- Höjer, Tobias, Prestationsmätning, Prolog Bygglogistik AB, Stockholm, semiintervju 2010-03-18
- Jonsson, Per, Processutvecklingschef, NCC, Stockholm, Intervju, 2010-03-16
- Johansson, Lenita, support, ekonomi och administration, Prolog Bygglogistik AB, Malmö, semiintervju, 2010-03-08
- Karlsson, Tomas, Affärschef, NCC Construction, 2010-03-12
- Kroon, Jan, Chef stockholmskontoret, Prolog Bygglogistik AB, Stockholm, semiintervju, 2010-04-22
- Levin, Magnus., Centigo, Managementkonsult 2010-04-10
- Lindborg, Lars, Platschef, NCC Construction, Intervju, 2010-03-11
- Lundman, Erik., Affärsutvecklare, Svevia, Intervju, 2010-04-16
- Lekarp, Fredrik, Verksamhetsutvecklingschef, Svevia, Stockholm, 2010-03-15
- Mörck, Gustav, Projekt- och förändringsledare, Prolog Bygglogistik AB, Malmö, semiintervju, 2010-03-09
- Nilsson. Carl-Henrik, Lektor, Lunds Universitet, Lund, Föreläsning Ekonomihögskolan, 2009-01-26
- Olander, Mattias, Projektleddning, Prolog Bygglogistik AB, Malmö, semiintervju, 2010-03-08
- Olafsson, Arne., Ägare, AtworkConsulting, Stockholm, telefonintervju, 2010-03-23



Olsson, Veronica, Projektanalytiker, Prolog Bygglogistik AB, Malmö, semiintervju, 2010-03-08

Palm, Jan., Projektledare, Exploateringskontoret, Stockholm, telefonintervju, 2010-04-29

Persson, Per-Ingemar, VD, Veidekke, Lund, Personlig intervju, 2010-03-05

Selin, Mats, VD, ByggCompagniet, Malmö, intervju, 2010-03-18

Sköld, Johan, Marknadschef, KnowIT, Stockholm, telefonintervju, 2010-04-05

Stigborg, Pär, VD, ByggOm, Malmö, Intervju, 2010-03-10

Vilhelmsson. Nils., Avdelningschef, NCC Construction, Malmö, semiintervju, 2010-04-27

Åkesson, Anna, Kompetensutveckling, Prolog Bygglogistik AB, Malmö, semiintervju, 2010-04-22

### **10.3 Internetsidor**

#### **Byggföretagens bransch- och arbetsgivarorganisation**

Byggföretagens bransch- och arbetsgivarorganisation, (www), *"Fakta statistik"*, 10-02-01

#### **Byggorganisationerna**

Byggorganisationerna (www), 10-02-03

#### **ByggOm**

ByggOm, (www), *"Företaget"*, 10-04-22

#### **ByggCompagniet**

Byggcompagniet, (www), *"Om Byggcompagniet"*, 10-04-22

#### **NCC**

NCC, (www), *"Nyckeltal & snabbfakta"*, 09-04-19

NCC, (www), *"Vår organisation"*, 09-04-19

NCC, (www), *"Fakta om NCC"*, 10-04-22

NCC, (www), *"Constructions organisationskarta"*, 10-02-24

#### **Nuab**

Nuab, (www) 10-05-05

### **Prolog Bygglogistik**

Prolog, (www)

### **Skövde kommun**

Skövde kommun, (www), "*Vad är en vision?*" 10-05-11

### **Svevia**

Svevia, (www), "*Om Svevia*", 10-04-22

### **Svenska akademien**

Svenska akademins ordbok, (www), "*Konsult*", 10-04-13

### **Svensk Byggnäring**

Svensk byggnäring, (www), "*Förändringar i byggbranschen*", 10-02-01

### **Sveriges Managementkonsulter**

Sveriges Managementkonsulter, (www), "*Vad är en managementkonsult*", 10-04-13

### **Norrländsk utbildningskonsult**

Norrländsk Utbildningskonsult AB (www) 10-05-05

### **10.3.1 Övrigt**

SCB, 2008, (pdf) "*Branschstatistik*"

Prolog Bygglogistik AB, 2009, "*Årsredovisning 2008*"

## **10.4 Källkritik**

Arbete bygger mycket på de inledande intervjuer som examensarbetarna genomfört i byggbranschen. Den information som samlats in i dessa intervjuer kan i viss grad uppfattas som subjektiv vilket kan ha påverkat examensarbetet. Dock har examensarbetarna försökt att öka validiteten i arbetet genom att intervjua personer i branschen på olika nivåer samt från en bredd av företag. Risker att de intervjuade inte har varit helt ärliga i sina svar finns. Detta har examensarbetarna försökt minimera genom att intervjuerna hållits semistrukturerat sätt vilket har stimulerat ett öppet förhållningssätt.

Examensarbetet syftar till att skapa en funktionalistisk beskrivande modell. Därför använder examensarbetarna både väl etablerade teorier från författare som

exempelvis Neil Rackham samt mindre kända konsultmodeller som underlag till modellen.

Konstrueringen av modellen har skett via en bas av examensarbetarnas egen kompetens. Denna är starkt vinklad och subjektiv varför examensarbetarna använts sig av externa källor i form av experter inom både försäljning och byggbranschen samt andra konsultföretag som är framgångsrika för att bekräfta tankar och idéer kring modellen.

Appliceringen av modellen på fallföretaget har skett genom intervjuer med både anställda samt intervjuer med deras kunder. Intervjuerna med de anställda har genomförts på ett semistrukturerat sätt för att få en naturlig bild av de anställdas arbetsmetoder. Det har skett två intervjuer med kunder via telefon och har varit kopplade till hur de ser på fallföretaget och deras arbete. Eftersom det endast har skett två specifika intervjuer för denna del är det viktigt att det ställs i relation till den information som presenteras i kapitlet. Dock har det även framkommit information om fallföretaget i de inledanden intervjuerna i byggbranschen som sedan även har utnyttjats i appliceringen av modellen.



# 11 Bilagor

## Bilaga A: intervjufrågor till kontext. Hur kan konsulter bidra till utvecklingen av entreprenörers arbete

### Kort om dig:

- Namn:
- Vad har du för position i organisationen?
- Hur länge på den positionen?
- Vad har du för ansvarsområden?
- Hur många är du ansvarig för?
- Vad är förändring för dig?

### Nutid

- Hur ser situationen ut i byggbranschen i dag?
- Inom vilka områden finns de största utmaningarna, möjligheterna, bristerna, behoven idag?
  - o I det egna företaget eller utanför
  - o Vilken nivå/ Vilka nivåer
  - o Vilket område/ Vilka områden
  - o Möjligheter
  - o Brister
  - o Behov
- Vad finns det för alternativa lösningar? Kopplat till problemen.
- Vad får dessa lösningar för effekter på företaget?
- Hur hade du velat angripa dessa? (implementering)
  - o Koppling till varandra
  - o Tidsperspektiv
- Vem anser du borde sköta dessa förändringar?

### Generellt om förändring/utveckling

Vad finns det för strukturer i organisationen som kan bidra till förändring?

- Vad finns det för system för förändringsarbete i organisationen?
  - o Hur fungerar det?
  - o Projekt/organisation?
- Varifrån kommer de flesta förslagen på utveckling?
- Hur vidareutvecklas dessa?

## INS-Modellen: En modell för kunskapshöjande konsulters försäljning

---

- Vem tar det ekonomiska beslutet om genomförande?
- Vem har genomförandeansvaret?
- Motivation för anställda att utvecklas? (incitament?)
- Finns det en specifik utvecklingsbudget kopplat till projekt/organisation?
  
- Vad har ni för tidshorisont för förändringsarbete i organisationen?
  - o tidsmässigt
  - o 1 process med flera delmoment
  - o 1 intressant moment
- Vad ser du som det största problemet till att förändringar inte får fäste i organisationen?
  - o Roller
  - o Pengar
  - o Tid
  - o Geografi

### **Konsulter**

- Vad har du för erfarenhet av konsulter vid förändringsarbete?
- Vad har du för möjlighet att ta hjälp från konsulter?  
Vad är det som är avgörande om konsulter kallas in eller inte?
  - o Kunskap, förtroende
  - o Kostnad
  - o Tid
  - o Tidigare bemötande
  
- Hur vill du att initiering av en kontakt med konsulter ska vara?
  - o Ni väljer område, lösning i samförstånd
  - o Konsulter kommer med färdiga förslag på problemområden i branschen
  - o Konsulter tar fram ett förslag som ni sedan implementerar själva
  - o Konsulter hjälper er kring hela förändringsprocessen
  
- I vilka sammanhang behövs stöd från dessa vid förändringsarbeten?
  - o Analyser
  - o Genomförande, implementering
  - o Strategiska samarbeten
  - o Specifika uppdrag

## INS-Modellen: En modell för kunskapshöjande konsulter försäljning

---

- Projektnivå/organisationsnivå
- Vad anser du är största bristen hos konsulter?
- Vad är det viktigaste konsulter kan bidra med?
- Hur skulle ni vilja arbeta med konsulter?
  - Process där områdena byggs på efter hand (under ngt år)
  - Enskilda projekt
  - En lång (ngt år) process som är uppgjord i yttre ramar från början

## **Bilaga B: Frågeformulär inför intervju med Benchmarkingföretag**

### **Kort om dig?**

### **Kort om ert företag?**

### **Syfte med intervjun:**

Att få en inblick i vad företaget anser är de viktigaste stegen för försäljning av kunskap samt hur de arbetar med dessa områden.

Sedan ta reda på hur de vet Vem de ska kontakta, VAD de ska sälja samt Hur de går till väga för att förmedla detta.

### **Upplägg:**

- Beskriv er arbetsmodell ut mot kunden?
- Vilka delar är viktigast?
  - o Identifiera möjlighet
  - o Förstå utmaningen
  - o Komma överens om lösning
  - o Genomför lösningsförslag

Nedan finns identifierade "kritiska steg" rörande försäljning i konsultföretag.

- Hur hanterar ni dessa?
- Hur identifierar ni era kunder? (segmentering, positionering, differentiering)
  - o På vilken/ vilka baser? Långa/korta projekt?
- Hur vet ni vem ni ska kontakta på företaget? (samspel mellan företag/säljare och kund)
  - o Vilken nivå i organisationen går ni in på?
  - o 1 person eller flera hos kunden?
  - o Olika faser av kontakten? Intresse, problem, beslut
- Hur identifierar ni kundernas behov? (finns det någon standardiserad arbetsprocess)
  - o Ingår detta alltid?



### INS-Modellen: En modell för kunskapshöjande konsulter försäljning

- Hur vet ni vad ni ska sälja? Skapande av erbjudandet?
  - erbjudanden anpassade efter allmänna behov för denna typ av företag/bransch, kundernas behov eller vad ni är bra på)
  - Standardiserade lösningar eller flexibla?
  
- Hur kommunicerar ni erbjudande till kunderna? (anpassat till kundens beslutsprocess)
  
- Hur kontrollerar ni att tjänsten/produkten motsvarar kundens förväntningar?
  
- Hur arbetar ni med utvärdering och merförsäljning? (aktivt sökande, aktiv kommunikation)

## **Bilaga C: Intervjuformulär för applicering av modell på Prologs konsulter**

### **Prologs konsulters arbetssätt**

- Vad vill Prolog göra? (Sälja utifrån tjänster och produkter eller utifrån problemformulering)
  - Hur arbetar ni med försäljning? (team/ individuellt)
  - Hur hanteras bokningssamtal för att sprida erfarenheter?
  - Med vilken strategi arbetar ni mot era kunder? (lång eller kort sikt)
- 

### **Försäljningsprocesser i konsultföretag**

Nedan finns identifierade "kritiska steg" rörande försäljningsprocesser i konsultföretag. Hur hanterar Prolog dessa?

- Hur identifierar ni kunderna (vilka parametrar som avgör)
- Hur skapar ni era erbjudanden? (är erbjudandena anpassade efter allmänna behov, kundernas behov eller vad Prolog är bra på)
- Hur ser er kontakt ut med kunderna? (samspel mellan företag/säljare och kund)
- Hur identifierar ni kundernas behov? (finns det någon standardiserad arbetsprocess)
- Hur kommunicerar ni erbjudande till kunderna?
- Hur kontrollerar ni att tjänsten/produkten motsvarar kundens förväntningar?

### INS-Modellen: En modell för kunskapshöjande konsulters försäljning

- Hur arbetar ni med merförsäljning? (aktivt sökande, aktiv kommunikation)
- Hur arbetar Prolog med säljmotivation bland de konsulterna? (incitament)

## **Bilaga D: Kundintervjuer**

### **Konsultföretagets ramar**

Hur uppfattar ni företaget? Vad är det de har att erbjuda?

Hur har de visat vad de kan erbjuda?

I vilket sammanhang skulle du välja att kontakta dem?

### **Relationskapande**

Vad har Prolog kunna göra för att utveckla sin relation till er? Vad är det som är viktigt för er i en konsultrelation?

Vad har Prolog gjort för att utveckla sin relation till er?

Vad har varit avgörande för Prolog för att skapa ett förtroende hos er?

Hur tycker ni att interaktionen med konsulten har fungerat? Varför?

Har ni varit i kontakt med företaget tidigare?

Har ni hört något om konsulten innan ni kom i kontakt med dem?

Hur ofta var ni i kontakt med konsulten innan köpet?

Hur länge har ni haft kontakt innan köpet?

Har ni några gemensamma bekanta?

### **Behov**

Vad är det för någonting som ni har köpt?

Varför har ni handlat detta?

Vad har det varit kopplat till för behov?

Var det ni eller Prolog som kom fram till att detta behov fanns?

Uppfattade ni lösningen som helt unik eller som en standardlösning?

Hur har det ni köpt, tillfredställt detta behov?

Vad hade ni velat att det ni köpt tillför?

### **Beslutsfattare och värdeskapande**

Vem eller vilka är det som har tagit beslut om inköpet av Prologs tjänster?

Är det fler än du som har varit i kontakt med Prolog innan köpet?

## INS-Modellen: En modell för kunskapshöjande konsulters försäljning

---

Vad var det som var avgörande för inköpet av konsulten? Ex nedan

Tjänst (värde), konsulten (tidigare erfarenhet), företagets referenser, pris, skala 1-10

0            2            4            6            8            10

På vilket sätt skulle Prolog kunna förbättra sitt stöd till er för att ta beslutet?  
Information, risker, möjligheter, kvantifiering av resultat mm.

### Leverans och kvalitet

Hur långt i arbetet har Prolog varit aktiva?

Hur långt skulle ni vilja att Prolog var aktiva?

Vad är avgörande för att ni ska bli nöjda vid en sådant här köp?

Tjänst (tillfört värde), konsulten (tidigare erfarenhet), företagets referenser, pris,  
skala 1-10

0            2            4            6            8            10

Vilket värde har det tillfört er?

Hur mäter ni värdet som detta tillför?

### Merförsäljning

Hur har ni gått till väga efter det att köpet har genomförts?

Är inköpet kopplat till ett större sammanhang? Någon typ av program för  
effektivisering?

Hur ofta har ni varit i kontakt med konsulten efter köpet? När? Hur har ni uppfattat  
dessa kontakter?

Vem har initierat dessa kontakter, ni eller konsulten?

Har konsulten kommit med konkreta förslag på vidare utveckling?

Har ni kommit med konkreta förslag på vidare utveckling?

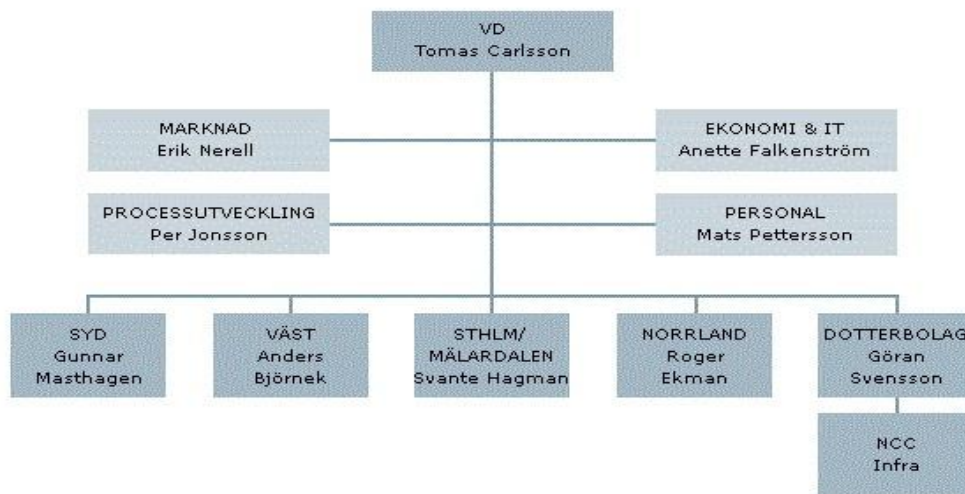
Hur pass intresserade är ni av att anlita Prolog eller någon av deras konsulter igen?  
skala 1-10

0            2            4            6            8            10

Vad skulle ni vilja att Prolog erbjöd er i nästa skede?

När skulle ni vilja att detta sker?

**Bilaga E: NCC Constructions organisationskarta**



## **Bilaga F: Prologs erbjudanden**

Prologs grundläggande idé är att kombinera erfarenheter från industriell logistik med grundläggande förståelse för- och erfarenheter från byggbranschen.<sup>224</sup> 2002 hade företaget tre anställda och flyttade in i det första kontoret i Malmö, de första kunderna var MKB, HSB och NCC samt att ett samarbete med utbildningsföretaget BFAB inleddes. Företagets utveckling har sedan fortsatt till dagens position med totalt nio anställda och nyöppnat kontor i Stockholm samt med ett femtiotal kunder. Prolog har ett antal erbjudanden, ett axplock av dessa är; nulägesanalys, visuell projektplanering, Lean-utmaning och arbetsplatslogistik.

### **Lean-utmaningen**

Lean-utmaningen inleds med ett grundläggande teoriblock om bakgrunden inom Lean med direkta kopplingar till Toyota och nationella och internationella Lean-satsningar inom byggbranschen. På detta följer en simulering av ett produktionsflöde i form av ett Lean-spel där deltagarna under några timmar funderar, testar och trimmar produktionen med fokus på den värdeskapande tiden och att eliminera slöseri. Syftet med Lean-utmaningen är att deltagarna får en gemensam referensram och påbörjar konkreta diskussioner om hur den egna verksamheten kan utvecklas. Utbildningen hålls för hela organisationen från yrkesarbetare till VD och varje år genomförs Lean-utmaningen för ungefär 300 personer.

### **Nulägesanalys**

En nulägesanalys innebär precis som namnet antyder en analys av ett företags nuläge. Datainsamling sker genom olika kanaler såsom enkäter, personliga intervjuer samt telefonintervjuer. Syftet med nulägesanalys är att påvisa nuläget för att ge goda grunder inför fortsatta arbetet samt ligga till grund för att upprätta rimliga mål med tillhörande handlingsplaner.

De nulägesanalyser Prolog gör utförs på olika nivåer för både enskilda projekt samt till hela organisationer.

### **Utbildningar**

Prolog utbildar inom bygglogistik, Lean. Utbildningarna hålls för alla intresserade, allt från YH-utbildningar med personer direkt från gymnasiet till KY-utbildningar med personer med 30 års erfarenhet från byggbranschen samt hos olika byggföretag med de anställda.

### **Visuell projektplanering**

---

<sup>224</sup> Prolog (www) 10-04-21

## INS-Modellen: En modell för kunskapshöjande konsulter försäljning

Visuell projektplanering är en samverkansworkshop där alla inblandade aktörers aktiviteter stäms av mot en produktionstidsplan i en så kallad logikplan. Syftet med detta är att öka samsynen i projektet, testa den befintliga planens logik samt utbilda i gruppförståelse. Aktiviteterna hålls för produktionens alla tjänstemän vilket innebär en involvering på flera hundra personer varje år.

### **Erfarenhetsåterföring**

Erfarenhetsåterföring är ett erbjudande som Prolog ännu inte börjat sälja in hos några kunder. Anledningen till detta är för att branschen inte anses vara mogen för denna typ av arbete då dagens byggarbete inte är av en sådan struktur som krävs för effektiv erfarenhetsåterföring. Erfarenhetsåterföring innebär dock att information samlas in, bearbetas och återförs från avslutade och befintliga projekt till nya projekt. Detta arbete sker på produktionsnivå.

**Prolog erbjuder även ett andra tjänster som de kan anpassa efter den individuella kundens behov. Dessa är dock inte beskrivna mer ingående.**

**För mer info kontakta Prolog 040-240 820**

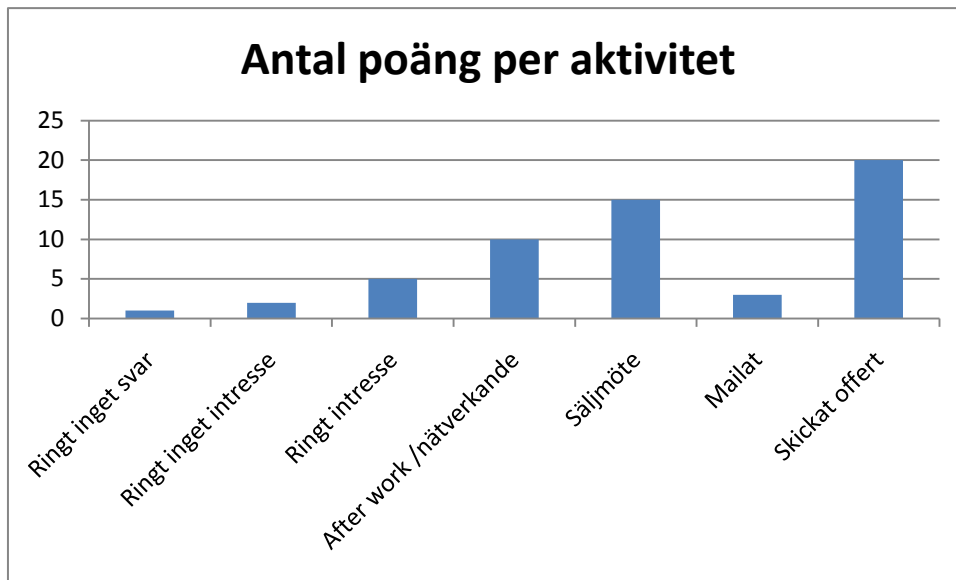


### Bilaga G: Prologs uppfattning om sin Vision

Konsulternas uppfattning om visionen	Om konsulterna anser att visionen är tydlig genom företaget eller ej
Förändra samhällsbyggnadsbranschen	Nej
Ingen	-
Ledande i konsultverksamhet i byggbranschen	Ja
Att bli det mest kreativa konsultbolaget inom samhällsbyggnadsbranschen med 12-20 konsulter i Malmö och Stockholm	Nej
Effektivisera samhällsbyggandet	Ja
Ingen	-

Figuren visar på hur konsulterna anser att Prologs vision ser ut samt om den är tydlig genom företaget. De **röda** fälten markerar där visionen anses ej finnas samt om den ej anses vara tydlig genom företaget. De **gröna** fälten är där visionen anses finnas samt är tydlig genom företaget.

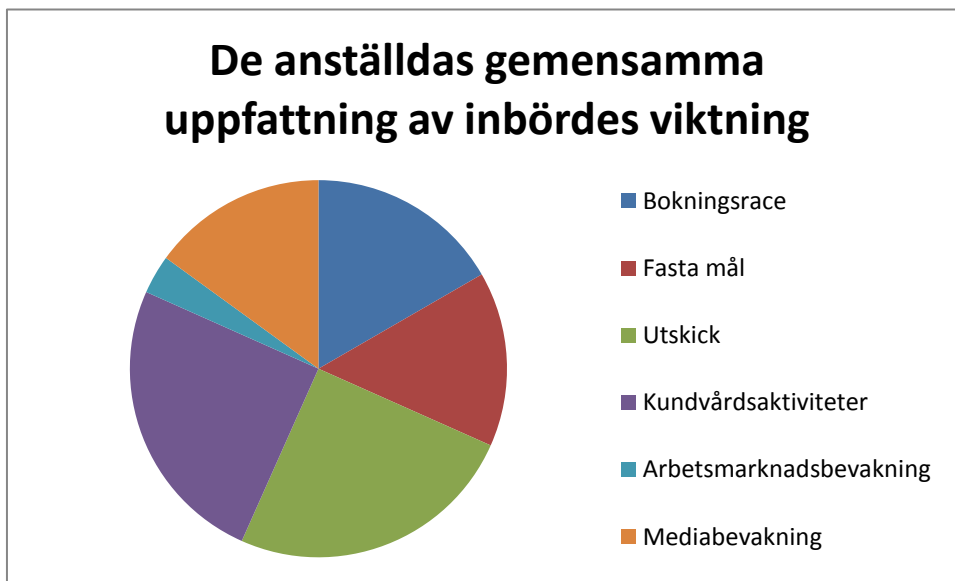
## Bilaga H: Poängfördelning mellan olika aktiviteter



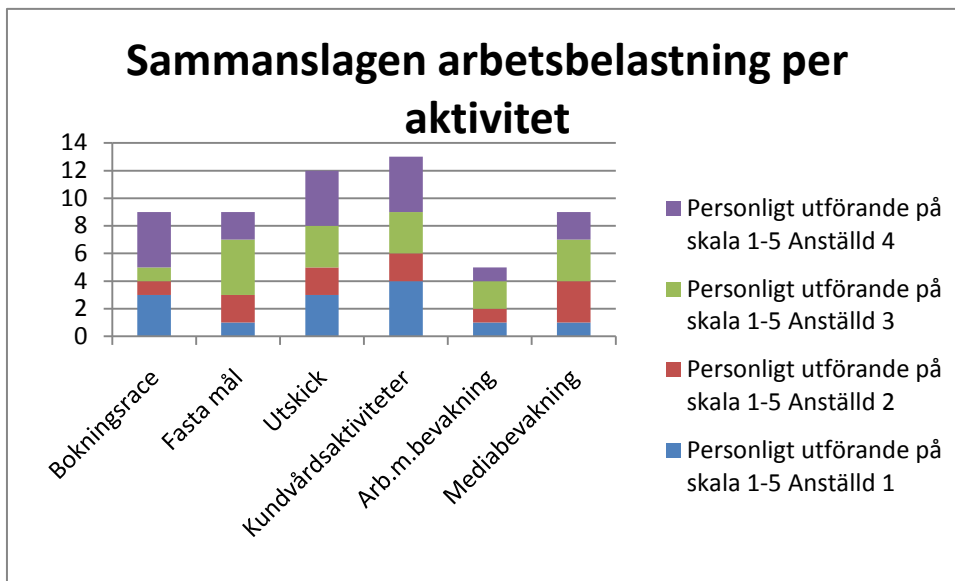
Diagrammet visar på hur många poäng de olika aktiviteterna ger. Målet är att varje konsult ska komma upp i 50 poäng varje vecka.

### Bilaga I: Prologs arbete med kundbearbetning

- Bokningsrace – att de anställda för en begränsad tid riktar all uppmärksamhet enbart mot sälj där syftet är att boka in kundbesök
- Fasta mål – kort- och långsiktiga mål för x antal kundkontakter sätts upp och aktiviteter slutar inte förrän dessa är uppnådda.
- Utskick – prioriteringen är antal utskick, ej dess innehåll. Följs upp med samtal.
- Kundvårdsaktiviteter – seminarium, presentationer, sociala evenemang
- Arbetsmarknadsbevakning – kontrollerar utlysta tjänster via ex. internet, tidningar
- Mediebevakning – strukturerad mediebevakning för identifiering av affärsmöjlighet



Undersökningar visar att Prologs anställda anser att kundvårdsaktiviteter och utskick är de två viktigaste aktiviteterna för att skapa kundkontakt. På tredje plats kommer bokningsrace tätt följt av fasta mål och mediebevakning.



De anställda har fått svara på en skala på 1-5 för hur aktivt de arbetar med olika aktiviteter där fem är mycket aktivt. Värderingarna har sedan lagt samman för att ge en bild av de totala aktiviteterna. De aktiviteter de anställda arbetar mest med är kundvårdsaktiviteter och utskick.