



# LUND UNIVERSITY

## Framgång i säljande - om värdeskapande i säljar- och köparinteraktionen på industriella marknader

Norén, Catharina

2007

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*

Norén, C. (2007). *Framgång i säljande - om värdeskapande i säljar- och köparinteraktionen på industriella marknader*. [Doktorsavhandling (monografi), Företagsekonomiska institutionen]. Institute of Economic Research.

*Total number of authors:*

1

### General rights

Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: <https://creativecommons.org/licenses/>

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117  
221 00 Lund  
+46 46-222 00 00

# Framgång i säljande

Om värdeskapande i säljar- och köparinteraktionen  
på industriella marknader

**Catharina Norén**

---

Institutet för Ekonomisk Forskning  
Ekonomihögskolan



**Lund Business Press**

Lund Studies in Economics and Management 92

Lund Business Press  
Institutet för Ekonomisk Forskning  
Box 7080, 220 07 Lund

ISBN-10 91-85113-15-8  
ISBN-13 978-91-85113-15-6  
© Catharina Norén

Printed in Sweden  
KFS i Lund AB 2007

## Förord

Den här avhandlingen har endast en författare men det finns ett flertal personer som har hjälpt till att göra en disputation möjlig. Jag har därför många att tacka för deras bidrag och särskilt bör jag tacka Ingmar Tufvesson och Per Servais för tålmodig handledning, hjälp med struktur, teoretisk anknytning samt värdefullt stöd i processen att färdigställa avhandlingen.

Vidare vill jag tacka båda slutseminarieopponenterna Magnus Lagnevik och Hans Landström som har gett värdefulla synpunkter på slutmanuset. Jag vill också tacka flera kolleger för deras värdefulla synpunkter som bidragit till arbetets utveckling. Dessa är: Hervé Corvellec, Anna Thomasson och Robert Wenglén, Jan E. Persson samt Søren Askegaard. Det finns även flera andra personer som vid seminarier har framfört intressanta synpunkter och därmed bidragit till arbetets utveckling. Till dessa personer vill jag också rikta min tacksamhet.

Elsbeth Andersson vid Institutet för ekonomisk forskning tackas för hjälp med frågor om tryck och layout samt framställning av omslag och försättsblad till detta verk.

Jag vill också säga ett stort tack till Jörgen och Christian Norén som har gett värdefullt stöd, hjälp med tekniken och tekniska termer, återkommande hjälp med språkgranskning etc.

Jag vill dessutom tacka Ann-Sofie Affleckt som har hjälpt till med språkgranskning och formulering av den engelska sammanfattningen.

Ett särskilt tack riktas också till fallföretaget, dess kunder, leverantörer och andra personer i nätverket för möjligheten att studera dem i deras vardag. Accessen till deras intressanta vardag och kunskap om säljande, inköp m.m. gjorde det möjligt för mig att genomföra den empiriska studie som ligger till grund för den här avhandlingen.

Catharina Norén



# Innehållsförteckning

Kapitel 1 .....	1
Framgång i säljande på mikro-, meso- och makronivå.....	1
Säljar- och köparinteraktioner.....	4
Interaktioner på och mellan olika nivåer.....	6
Framgång i säljande .....	13
Framgång på och mellan olika nivåer .....	16
Forskningsfokus och syfte .....	21
Disposition .....	24
Kapitel 2 .....	27
Metod .....	27
Varför valdes studieobjektet framgång i säljande?.....	29
En inbäddad fallstudie .....	31
Empiristudiens praktiska genomförande .....	32
Observationer och intervjuer med aktörerna.....	33
Kvalitativ enkät om arbetstid och innehåll i arbetsuppgiften.....	37
Forskningsdagbok .....	38
Sammanfattning av den empiriska studien .....	39
Analysen av framgång i säljande.....	40
Begrepp som visar att aktören är aktiv istället för passiv.....	41
Hanteringen av det empiriska materialet .....	42
Primär- och sekundärmaterial från studien av DÅF AB .....	47
Val av modeller och begrepp .....	49
Alternativa modeller av språk och meningsskapande som valdes bort.....	52
Studiens tillförlitlighet.....	54
Kapitel 3 .....	57
Retorik och meningsskapande.....	57
Retorik .....	58
Den klassiska retoriken.....	58
Den nya retoriken .....	61
Den variant av den nya retoriken som tillämpas i analysen .....	66
Sammanfattning och analysmodell .....	69
Kapitel 4 .....	73
Meningsskapande på och mellan olika interaktionsnivåer .....	73
Dubbel interaktion .....	73
Habitus med fält och kapital.....	80
Scheman .....	86
De begrepp som används i analysen av empirin.....	91
Studiens analysmodell.....	93
Kapitel 5 .....	97
Företaget DÅF AB och de olika aktörer säljarna interagerar med .....	97

Fallet från makro- till mikronivå .....	97
Nätverket som DÅF AB ingår i .....	98
DÅF AB och relationen mellan fält och kapital.....	101
DÅF AB:s historia .....	105
Säljfilosofin .....	108
Insidan i DÅF AB .....	109
Persongalleri med VD, säljledningen och säljarna.....	110
Vad gör du under en vecka på jobbet? .....	112
Kapitel 6 .....	115
Säljchefernas föreställningar om framgång .....	115
Fall 1 Framgång genom kunskap.....	116
Fall 2 Framgång genom en storföretagsfilosofi.....	126
Fall 3 Möte med en representant från leverantören .....	133
Säljchefernas föreställningar om framgång: summering .....	140
Kapitel 7 .....	143
Säljarnas tolkning av framgång.....	143
Fall 4 Att vara öppen och ärlig mot köparen .....	144
Fall 5 Målets betydelse för en affärsmässig relation.....	153
Fall 6 Att sälja genom att lösa problem.....	160
Säljarnas agerande för att skapa framgång: summering .....	169
Kapitel 8 .....	173
Köparnas uppfattning om framgång .....	173
Fall 7 Hur säljarna tillfredställer köparnas behov.....	174
Fall 8 Att sälja utan att köparen känner sig blåst.....	182
Fall 9 Framgångens dubbla sidor för kundföretaget.....	190
När köparen vill ha speciella produkter - en reflektion .....	198
Köparnas skildring av framgång i säljande: summering.....	199
Kapitel 9 .....	203
Problem, kriser och säljarnas förståelse av dem.....	203
Fall 10 När DÅF AB tvingas byta leverantör .....	204
Fall 11 Säljarnas hantering av olika kundkategorier .....	214
Fall 12 Problem att samordna olika resurser .....	221
Fall 13 Normer för säljarnas problemhantering .....	229
Hanteringen av problematiska händelser: summering.....	233
Kapitel 10 .....	237
Framgång i säljande - sammanfattande tolkning samt kunskapsbidraget..	237
Sammanfattande analys av kapitel 6-9.....	237
En modell av framgångsrikt säljande .....	241
Diskussion av kunskapsbidraget .....	257
Framgång i säljande som ett värde av säljar- och köparinteraktioner på industriella marknader.....	257

Säljar- och köparinteraktioner på och mellan nivåerna .....	259
Kognitivt säljande innebär ett strukturerat agerande .....	261
Dubbel interaktion skapar retorik i säljar- och köparinteraktionen .....	263
En studie av retorik på säljandets fält.....	264
Reflektioner över de problem relationssäljande skapade i praktiken .....	264
English summary of “Success in Selling – About Value Creation in the Seller and Buyer Interaction on Industrial Markets” .....	267
Referenser .....	277
Figurförteckning.....	289
Bilaga 1. Intervjuguider .....	291
Bilaga 2. Vad gör du under en vecka på jobbet? .....	292





# Kapitel 1

## Framgång i säljande på mikro-, meso- och makronivå

Tobias och Mats har stämt möte med William och Roger, två system managers från ett medelstort företag. Tobias och Mats (en ny säljare) uppdrag vid mötet är att sälja programlicenser till dem. När Tobias möter dem har de blivit serverade kaffe av Mats. De småpratar lite och går sedan in i sammanträdesrummet där jag deltar i mötet som observatör. Tobias är med eftersom han har kunskap och erfarenheter av licensförsäljning vilket Mats inte har. Mats ska därför lära sig om licensförsäljning genom att aktivt delta i mötet. Vid ett tidigare tillfälle har de båda säljarna tagit fram priser till företaget. Dessa valde Williams och Rogers chefer att inte titta på. Nu har de däremot gett inköparna mandat att köpa de licenser som behövs. William har med sig en lista över de licenser de behöver. Tobias föreslår att Mats ska göra en kopia av den så att de slipper att anteckna hela tiden. Tobias lämnar över DÅF AB:s offert till inköparna och tillsammans med Mats går de igenom den och ser vilka ändringar som behöver göras. Det finns vid mötet ett litet problem som måste lösas. Det gäller ett program som inte fungerar på en typ av datorer som finns hos kundföretaget. Mats får i uppdrag att ta reda på vad de har för alternativ med en säljare i en av de andra säljgrupperna hos DÅF AB. Det är lättare att lösa problemet med hjälp av en annan säljgrupp i huset än att ringa de stora programtillverkarna. Det beror på att de stora programtillverkarna struntar i mindre datortillverkares datorer. Mats får avslutningsvis uppdraget att fixa ordern till på måndag. (Observation hämtad från avhandlingens empiriska material)

Observationen ovan visar hur säljare agerar när de möter köpare i vardagligt sammanhang. Observationen gestaltar ett möte mellan två av det studerade företaget DÅF AB:s nio säljare och två köpare från ett av deras kundföretag. I fallet ovan använder sig säljarna av tidigare erfarenheter för att i interaktionen med köparna skapa en ny framgångsrik säljsituation. Vid mötet skedde inget avslut vilket berodde på att de både inköparna inte hade all information för att fatta beslut

om inköp. Avslutet kom istället något senare efter det att Mats dels tagit fram en ny offert, dels tagit hjälp av en kollega för att ta fram information om hanteringen av programmen till de datorer i vilka det inte fungerade. Den typ av säljande som observationen illustrerar visar att framgång är en process som är beroende av utfallet av säljar- och köparinteraktionen. Det gör framgång i säljande till en process som påverkas av båda parter agerande. Fallet ovan bidrar därför med ett antal aspekter som är intressanta att studera. Dessa är interaktioner mellan säljare och köpare, agerande på olika nivåer samt framgång som en process.

**Interaktioner mellan säljare och köpare.** Mötet visar en interaktion mellan grupper av representanter från två företag vid vilken säljarna utreder kundföretagets behov och föreslår produkter som de anser motsvara behoven. Mötet är ett av flera möten vilket är kännetecknande för säljande i långsiktiga relationer mellan företag. Säljande<sup>1</sup> och köpande<sup>2</sup> är två nära sammanknutna processer som bör studeras parallellt i en och samma studie. Skälet till det är att interaktionsprocesser mellan inköps- och säljsidan inte kan analyseras isolerade från varandra eftersom parterna är ömsesidigt beroende av varandra (Håkansson och Wootz 1975).

**Agerande på och mellan olika nivåer.** Säljare behöver också som fallet visar skapa förankring hos ledningen i kundföretaget för att få en problemlösning accepterad. Det beror på att det är ledningen i kundföretaget som sätter ramarna för inköparnas inköpsverksamhet. Säljaren hade tidigare inte kunnat skapa förankring hos ledningen vilket ledde till att inköparna inte fick mandat att agera. När ledningen i kundföretaget sedan blev övertygad om behovet av köp blev det möjligt

---

<sup>1</sup> Att sälja betyder enligt Nationalencyklopedin ([www.ne.se](http://www.ne.se)) att låta något övergå i annans ägo mot betalning. Mer utförligt definieras att sälja i Svenska Akademiens ordbok ([www.saob.se](http://www.saob.se)) som att mot ekonomiskt vederlag i pengar eller däremot svarande prestation av annat slag avhända sig eller överlåta något, avyttra, försälja.

<sup>2</sup> Inköp, aktiviteter som innebär rätten att använda en vara eller tjänst genom en motprestation (betalning) överförs från en säljare (tillverkare eller mellanled) till en köpare. Inköpsbeslut föregås av mer eller mindre omfattande inköpsprocesser som innebär att behoven fastställs, alternativa lösningar görs kända, skilda leverantörer övervägs etc. ([www.ne.se](http://www.ne.se))

att sälja eftersom inköparna fick mandat för inköp. En ytterligare aspekt som fallet belyser är hur säljare kan lösa problem genom att ta hjälp av andra kollegor i företaget, när information från externa aktörer är svår att få. Framgång i säljande blir därmed beroende av att säljare och köpare samarbetar och att säljaren kan agera på och mellan olika nivåer i kundföretag och nätverk.

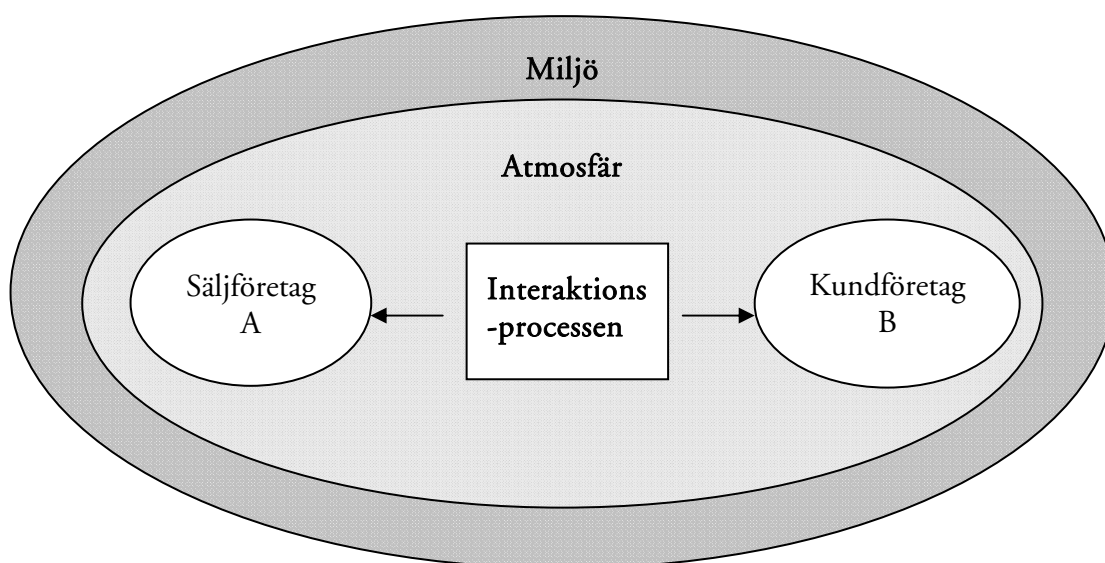
**Framgång som en process.** Mötet visar även hur säljare skapar framgång genom att interagera med de båda inköparna för att få information om de behov de har för att sedan ta fram lösningar som motsvarar kundföretagets behov. Fallet visar att framgång för säljare inte nås genom övertalning till köp av produkter. Istället når de framgång genom att lära sig kundföretagets behov och problem för att ge förslag på produkter och tjänster som motsvarar dem. Det innebär att både säljare och köpare som interagerar över tiden lär sig vilka aspekter som medför framgång på de industriella marknader där de agerar.

I analysen av observationen ovan har tre aspekter visat sig vara intressanta att studera men frågan är om det inte finns fler aspekter som påverkar skapandet av framgång i säljande. Syftet i den här avhandlingen kommer därför att vara att *ta fram de aspekter som säljare och köpare uppfattar påverka skapandet av värdet framgång i säljande på industriella marknader.*

För att visa hur de tre aspekter som redan framkommit behandlats i tidigare forskning kommer en fördjupad diskussion att ske av dem nedan. Diskussionen inleds med säljar- och köparinteraktionen och interagerande på och mellan olika nivåer. Vidare avhandlas också framgång i säljande som en process i vilken värde skapas för båda parter i säljar- och köparrelationen. Framställningen nedan om tidigare forskning och de frågor den väcker kommer därför att fokuseras kring två rubriker. De är säljar- och köparinteraktioner och framgång i säljande. Agerande på olika nivåer kommer att avhandlas genom hela framställningen och kompletteras med agerande mellan interaktionsnivåerna.

## Säljar- och köparinteraktioner

En grupp av forskare som intresserat sig för den ömsesidiga interaktionsprocessen är den så kallade IMP-gruppen<sup>3</sup> vars forskning i IMP-projekten har resulterat i åtskilliga forskningsbidrag över åren från 1975 och framåt (Håkansson och Snehota 2000; Harrison 2004). Utgångspunkten i arbeten om interaktioner är en så kallad dyad mellan säljande och köpande företag (Håkansson och Wootz 1979; 1990). I dyaden möts säljare och köpare och interagerar med varandra (Håkansson och Östberg 1975; Håkansson och Wootz 1977). Mellan de båda parterna i dyaden sker ett utbyte vilket är den grundläggande enheten för analysen av interaktioner. Nedan visas en modell från IMP-projekten som illustrerar interaktionen mellan ett säljföretag A, ett kundföretag B samt interaktionens atmosfär och miljö.



Figur 1 Interaktionen mellan två företag. Figuren visar en förenklad version av "the interaction model" (Håkansson ed.1982).

Relationen mellan företagen på den industriella marknaden uppfattas som långsiktig med flera enskilda episoder (Håkansson ed.1982).

<sup>3</sup> IMP-gruppen (Industrial Marketing and Purchasing Group) är en löst sammansatt grupp av forskare som refererar till varandra och som möts vid årliga IMP-konferenser. I framställningen kommer begreppet IMP-gruppen att användas för de forskare som refererar till varandra inom IMP-projekten.

Episoderna på den industriella marknaden omfattar utbyten mellan två parter i en relation. Interaktionsprocessen sker mellan företagen A och B. De interaktioner som sker mellan företagen kan inte analyseras isolerat utan måste beaktas i relation till interaktionsmiljön. Interaktioner mellan företagen A och B påverkas dessutom av atmosfären kring interaktionen.

I utvecklingen av interaktionsmodellen<sup>4</sup> ovan utgick IMP-gruppen från nyinstitutionalismens kritik mot mikroekonomisk teori i allmänhet och Williamssons arbete om transaktionskostnader i synnerhet (Håkansson ed.1982). Utbyten genomförs med utgångspunkt i transaktionskostnader dels på marknader dels internt i vertikalt integrerade organisationer. Den miljö företagen agerar i uppfattas som komplex och osäker. Det medför att det blir dyrt att skapa och förhandla fram hållbara kontrakt. Ett skäl till varför det är svårt att skapa hållbara kontrakt är att transaktionskostnaderna blir för stora om företaget ska få tillräckligt med information om de alternativ marknaden erbjuder. På marknaden agerar aktörerna inte enbart utifrån en slags förpliktigande rationalitet utan också utifrån opportunist, vilken skapar ineffektivitet som gör det svårt för marknaden att fungera effektivt eftersom beroenden skapas mellan parterna. För att motverka ineffektivitet och opportunist på marknaden etablerar därför företag utbytesrelationer i vilka förhandlingar och transaktioner sker.

Håkansson et al (1976) menar att köpande företags agerande på marknader främst syftar till att säkra sina behov av produkter och tjänster. I vissa fall är det lätt för företagen att säkra sina behov medan det i andra fall kan vara svårt eftersom marknaden är heterogen och/eller dynamisk (Hägg och Johansson 1982). Problem kan därför uppstå om parterna inte fullt ut litar på varandra eller om det finns koordinationsproblem mellan företagen. Den osäkerhet köparen kan uppleva på marknaden kan indelas i tre former av osäkerhet som är behovs-, marknads- och transaktionsosäkerhet (Håkansson et al 1976).

---

<sup>4</sup> I presentationen används orden modeller och begrepp. Begrepp används som benämning på de objekt som studeras t ex framgång eller värde. Modell används för att illustrera olika objekt som hör samman med varandra t ex i ”Interaktioner mellan företag” (figur 1). Teori och teoretiska modeller undviks eftersom det är oklart om använda modeller har en sådan status att de kan kallas teorier eller teoretiska modeller.

Det säljande företags representants uppgift i relationen med det köpande företags representanter blir därför att skapa en atmosfär som får dem uppleva sig agera med lägre risk. Det sätt det säljande företaget kan skapa säkerhet på är dels att tillgodose behoven materiellt (ett fysiskt utbyte), dels att skapa en tillitsfull relation (ett socialt utbyte). Det sociala utbytet sker både genom ord och handlingar för att skapa en relation (Håkansson och Wootz 1977). Det innebär att säljare använder retorik vid det sociala utbytet för att påverka inköparen att uppfatta de produkter och lösningar som föreslås på ett för båda parter fördelaktigt sätt. Inköparen kan också vara en aktiv motpart som retoriskt försöker att påverka säljarens uppfattning om de behov kundföretaget har eller vikten av att t ex lösa problem snabbt. Vad framställningen ovan visar är att säljande och inköp är en ömsesidig process som påverkas av båda parter ageranden. Vad som inte tas upp är hur t ex ömsesidighet skiljer sig på lång och kort sikt i säljar- och köparrelationer. Den ömsesidiga påverkan väcker också frågan: Hur påverkar de ömsesidigt beroende parter agerande säljarens möjligheter att nå framgång i säljande?

## Interaktioner på och mellan olika nivåer

Säljande företags möjlighet att nå framgång påverkas av utfallet av interaktioner med kundföretag. Interaktioner sker som aktiviteter skapade med olika typer av resurser och involverar aktörer på olika nivåer i de interagerande företagen. Det innebär att tillgången på aktörer, resurser och aktiviteter spelar en viktig roll eftersom det är genom dem som företag knyts till varandra (Anderson et al 1994; Håkansson och Snehota 1995). Hur aktörer, resurser och aktiviteter samverkar för att knyta samman företag visas i den så kallade ARA-modellen. En modell som i likhet med interaktionsmodellen är ett resultat av IMP-gruppens forskningsprojekt (Håkansson och Snehota 2000). ARA-modellen illustrerar tre olika interaktionsnivåer vilka är företag, relationer och nätverk, men också den aggregerade strukturen med aktörer, resurser och aktiviteter som binder samman relationer och nätverk. Av de nämnda begreppen kommer den aggregerade strukturen med aktörer, resurser och aktiviteter att användas för att analysera hur säljare och inköpare använder sig av dem i relationer och nätverk för att t ex lösa problem.

Interaktioner mellan säljande och köpande företag sker på nätverks-, företags- och individnivå (Cunningham och Turnbull 1982). Interaktioner på flera nivåer bidrar även till skapandet av varaktiga partnerskap mellan de samarbetande företagen (Ploetner och Ehret 2006). De företag och individer som interagerar kan på företagsnivå använda sig av kontakter för att skapa kommersiella och legala kontrakt som möjliggör inköp och försäljning av produkter och tjänster. Inom de säljande och köpande företagen finns organisationsmedlemmar som agerar gränsöverskridande och direkt deltar i interaktioner med varandra (Andersen och Kumar 2006). Det speciella med de gränsöverskridande aktörerna är att aktörerna inte enbart är medlemmar av de organisationer de är anställda i. De är också medlemmar i gränsöverskridande interaktionssystem som sträcker sig över organisationsgränserna. I likhet med vad tidigare forskning visar har den här avhandlingens empiri visat att interaktioner på och mellan nivåerna har betydelse för skapandet av framgång. Det finns därför anledning att studera hur individer rör sig mellan nivåer och organisationer påverkar säljar- och köparrelationens atmosfär och miljö vilket endast studerats i begränsad omfattning.

På gruppnivå sker kontakter inom nätverk och mellan grupper av specialister från olika avdelningar på olika nivåer. Dessa grupper är ofta sammansatta av olika typer av specialister som:

Business relationships involve staff in finance, production, design and distribution... Even the most important purchase isn't an isolated event. Instead, it is influenced by companies' delivery, production and service performance and the customer's skill in using it; as well as how much they trust each other and how committed they are to the relationship. (Ford et al 1998:6-7)

Det visar att komplexa relationer ofta medför att flera personer från det säljande och det köpande företaget är involverade i interaktioner mellan företag. De kan också enbart bestå av representanter från inköps- och sälj-avdelningar<sup>5</sup> vilket innebär en interaktion på individnivå som

---

<sup>5</sup> Sälj-avdelningar har i tidigare forskning studerats bl.a. av Churchill et al 1985 och Ryans and Weinberg 1981. Likaså har inköpsavdelningar studerats av Webster and Wind 1982; Kraljic 1983; samt Farmer 1978) Gemensamt för studier av sälj- och inköpsavdelningar är att analysen fokuserat antingen enbart på säljsidan eller inköpsidan medan interaktioner inte beaktats. Tidigare forskning av sälj- och



medför förhandlingar och informationsutbyte genom personliga kontakter. Dessa skapas i vissa fall mellan en köpare och en säljare och i andra fall mellan grupper av specialister från olika funktioner på olika nivåer i ett nätverk (Cunningham och Turnbull 1982). De kontakter som sker mellan individer från olika företag kan ske på olika sätt och på olika nivåer i företagen (Hamfelt och Lindberg 1987). Kontakter kan ske mellan säljare och köpare, mellan ledningspersonal i olika företag, mellan ledning och leverantörsrepresentanter o.s.v. I vissa fall sker de mellan köpare och säljare som agerar tillsammans med en tekniker vilket innebär att interaktioner sker mellan individ- och gruppnivå.

Nätverk mellan företag på olika nivåer har också studerats i IMP-gruppens arbeten. I ett av dem visas att nätverk mellan företag skapas utifrån organisatoriska och personliga relationer (Hallén 1992). Det innebär att de nätverk företag ingår i skapas både på makro- och mikronivå. Syftet med nätverken är att hantera information vilket företag gör både på organisations- och individnivå. Individer har personliga kontakter i internationella nätverk och använder kontakterna för att påverka genomförandet av utbytet mellan det köpande och säljande företaget (Axelsson och Agndal 2002). Individens och organisationens agerande påverkas därmed av nätverket eftersom nätverket sätter ramar för deras handlingsutrymme (Sandberg 2002). Därmed påverkar tidigare händelser och erfarenheter individers och organisationers agerande vid nätverkskontakter.

Analysen av tidigare forskning visar att det främst är organisationsnivå som studerats i IMP-gruppens arbeten medan grupp- och individnivå studerats mer sparsamt. Nedan illustreras de nivåer som förekommer i IMP-gruppens tidigare arbeten i en modell. I den vänstra kolumnen redovisas nivåerna under rubriken ”studienivå”. I den högra kolumnen under rubriken ”studieobjekt” visas dels vilka aktörer som interagerar på de olika nivåerna dels de interaktioner som sker på varje nivå. Interaktionerna illustreras med dubbelpilar mellan aktörerna.

---

inköpsavdelningar kommer därför inte att beaktas eftersom analysens fokus är både på säljande och inköp samt interaktioner mellan säljare och inköpare.

Studienivå	Studieobjekt	
	Säljsidan	Köparsidan
<b>Makronivå</b> (Organisation) IMP-gruppens huvudsakliga studienivå	Säljande företag	←————→ Köpande företag
<b>Mesonivå</b> (Grupp) T ex Ford et al 1998	Säljgrupp	←-----→ Köpandegrupp
<b>Mikronivå</b> (Individ) T ex Cunningham och Turnbull 1982	Säljare	←-----→ Köpare

Figur 2 Interaktionsnivåer som studeras i IMP-gruppens arbeten. I figuren ovan illustrerar pilarna interaktioner på olika nivåer vilka är studieobjekten.

Figuren visar att fokus i IMP-gruppens forskning huvudsakligt varit på makronivå medan grupp- och individnivå studerats sparsamt. I arbeten där samtliga tre nivåer studerats avhandlas t ex parternas anpassningar i relationer på den industriella marknaden (Brennan et al 2003). Den anpassning som sker mellan säljare och köpare försiggår i en parrelation och som ett resultat av de återkommande interaktionerna mellan dem. Anpassning sker inte enbart mellan enskilda säljare och köpare på individnivå utan också på grupp- och organisationsnivå enligt följande definition:

Dyadic adaptations are defined as behavioural or organizational modifications at the individual, group or corporate level, carried out by one organization, which are designed to meet the specific need of one other organization. (Brennan et al 2003: 1639)

För att öka förståelsen av de anpassningar som sker mellan företag kan flernivåstudier av parrelationer vara fruktbara. Vad Brennan et al visar är att det krävs mer än en ledningspolicy för att möta köparnas behov eftersom anpassningar av agerande måste ske på alla relationsnivåer i organisationen. Det är därför också intressant att genom en studie försöka visa vilka aspekter som påverkar utfallet av säljar- och köparinteraktioner.

Ett annat arbete där makro-, meso- och mikronivå i företag analyserats är Guillet de Montoux' (1975) studie av köp- och säljsystemet.

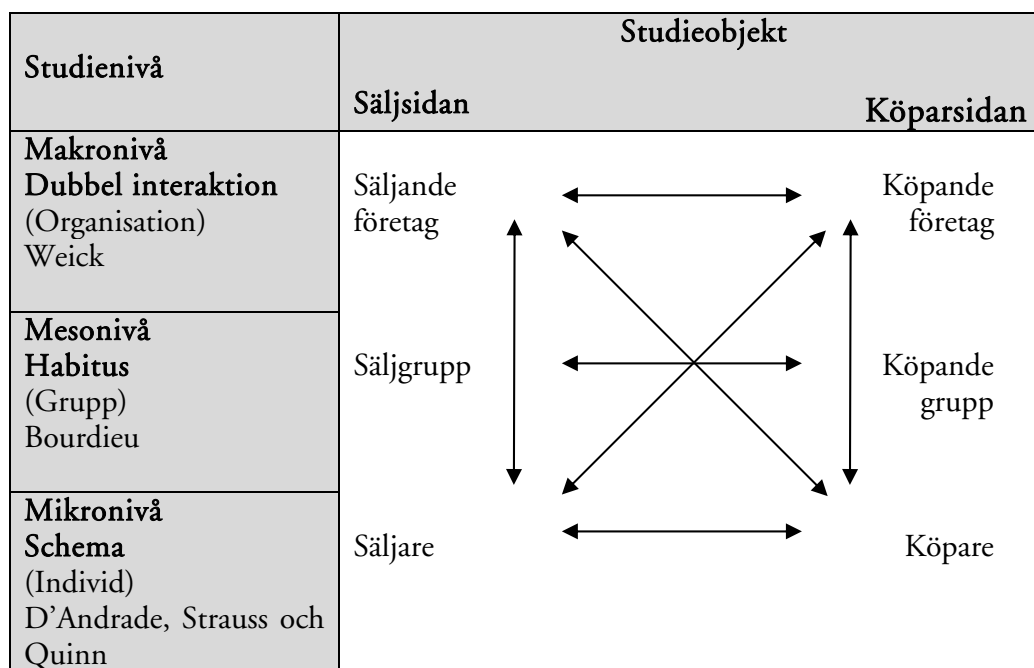
Individens, grupper och organisationers interaktioner framställs i studien leda till att utbyten mellan aktörerna sker i ett köp- och säljsystem. Guillet de Montoux' syfte med att studera köp- och säljsystemet på tre nivåer har varit att skapa detaljriktighet vilken går förlorad vid studier som i huvudsak sker på organisationsnivå. I köp- och säljsystemet leder öppenhet och koppling till omgivningen till ett komplext system bestående av ekonomiska, produktionstekniska samt organisatoriska system. Dessa system skapar både möjligheter och begränsningar för kundorganisationens beslutsfattare. Det beror på att graden av frihet att agera ekonomiskt är beroende av planering, kontroll samt av den konkurrens som finns på marknaden. För det säljande företaget finns dessutom ett intresse av att bli en insider som deltar i och påverkar det köpande företags inköpsprocess. Frågan är hur säljare och t ex återförsäljare kan använda sig av personer på och mellan nivåerna i myrstacken för att påverka inköpsprocessen till sin fördel? Detta går inte Guillet de Montoux närmare in på i sina arbeten.

I den kommande analysen undersöks därför hur säljföretaget aktivt arbetar på och mellan olika nivåer i det köpande företaget. Det sker utifrån ett intresse av att skapa förståelse för hur interaktioner på och mellan de olika nivåerna påverkar aktörernas möjlighet att nå framgång i säljande. Vid interaktioner på och mellan individ- och gruppnivå skapas tillit mellan aktörerna vilket ger möjligheter att utnyttja en slags emotionell dynamik i säljar- och köparrelationen (Andersen och Kumar 2006). Den emotionella dynamiken påverkar dels hur de involverade aktörerna motiveras att hantera situationen dels hur de förstår den på individ-, mellangrups- och interorganisatorisk nivå. Den emotionella dynamiken påverkar därför hur situationen kommer att definieras och hanteras av de involverade aktörerna på och mellan nivåerna. En relevant fråga som därför kan ställas är: Om den emotionella dynamiken påverkar säljarnas och köparnas tolkning av framgång i säljande, vilka aspekter uppfattar de som avgörande för utfallet av interaktioner?

För att kunna visa detta utgår studien från de interaktioner som sker på och mellan nivåerna och som medför att säljarna och köparna får erfarenheter av varandras sätt att agera genom meningsskapande processer. I den kommande studien är därför säljarens och köparens meningsskapande på och mellan interaktionsnivåer av intresse för att förstå hur utfallet av interaktioner uppfattas av aktörerna. För att

studera interaktioner på och mellan nivåerna används därför dubbel interaktion, habitus och schaner för att göra en analys med fokus på meningsskapande på och mellan interaktionsnivåer. Meningssskapande definieras generellt som *en process som gör det möjligt för individer, grupper och organisationer att tolka och hantera erfarenheter som inträffar i deras vardag*.

Gemensamt för de tre modellerna är att analysen inte stannar på en nivå eftersom de även beaktar hur interaktioner mellan nivåerna påverkar aktörernas ageranden mellan dem. Tillsammans bildar de tre varianterna av modeller av meningsskapande en slags referensram för studien. Den gör det möjligt att tolka individers, grupper och organisationers agerande på och mellan nivåerna utifrån tidigare erfarenheter av framgång och t ex problemhantering.



Figur 3 Interaktionsnivåer som kommer att avhandlas. Pilarna ovan används för att illustrera att studieobjekten är interaktioner på och mellan nivåerna. För att ge översikt har modellen förenklats vilket innebär att pilarna även bör tolkas gå mellan t ex säljare och köpande grupp.

Nedan presenteras kort dubbel interaktion, habitus och schema. De kommer att få en mer ingående presentation med bakgrund, modeller och begrepp samt tidigare forskning i kapitel 4, "Meningssskapande på och mellan interaktionsnivåerna".

**Dubbel interaktion.** Den dubbla interaktionen innebär att individer enskilt eller i grupp försöker att förstå en erfarenhet genom att retrospektivt iscensätta den. Dubbel interaktion kan användas i studier av hur säljare, leverantörer och köpare interagerar med varandra på och mellan nivåer t ex vid problem (Weick<sup>6</sup> 1979; 1988). Den dubbla interaktionsmodellen har makronivå som huvudsakliga analysnivå men är, enligt Weick, giltig från nationsnivå ner till individnivå (Weick 2004). Därmed kan den också användas för att studera hur säljare använder meningsskapande i interaktioner med leverantörer, tekniker samt inköpare för att tolka och lösa kundföretags problem. Det innebär att agerande vid problemlösningar kan analyseras för att visa hur olika personer bidrar till att lösa problem.

**Habitus.** Habitus skapas hos individer och grupper oftast omedvetet genom att de hanterar tidigare erfarenheter vilka skapar tankesätt och agerande som kan visa sig som en grupps säljstil. Med hjälp av habitus blir det möjligt för dem att hantera olika säljsituationer i sin praktik. Habitus har fokus på mesonivå och kan användas för att förstå hur grupper och individers agerande på och mellan interaktionsnivåerna styrs av tidigare erfarenheter av liknande situationer (Bourdieu 1994). Habitusmodellen kan användas t ex för att visa hur sälj- och kundgrupper utvecklar ett gemensamt habitus genom återkommande interaktioner. Habitus påverkar t ex hur aktörer agerar vid möten och hur de väljer att använda sig av andra kontakter och resurser för att lösa problem. Begreppen fält och kapital kan användas för att visa hur säljarna skapar olika problemlösningar utifrån resurser och kontakter som de har på olika nivåer i företag och nätverk (Bourdieu 1984). Vad fält- och kapitalbegreppen visar är att tillgången till de använda resurserna och kontakterna inte är given utan beroende av hur det återförsäljande företaget värderas av nätverkskontakterna.

---

<sup>6</sup> Inom organisationsforskningen diskuteras gränsöverskridande aktörer med koppling till t ex lärande och kommunikation (t ex Oswald 2006 och Naim 2006). I det här fallet är fokus på industriell marknadsföring vilket innebär att gränsöverskridande aktörer diskuteras utifrån relationsorienterade arbeten som Andersen och Kumar (2006). Weick används trots att analysen utgår från industriell marknadsföring eftersom Weicks dubbla interaktionsmodell förväntas kunna bidra till förståelse av hur meningsskapande utvecklas av aktörerna på och mellan interaktionsnivåerna.

**Schema.** Schema skapas dels omedvetet hos individer dels medvetet t ex när de försöker att ta efter erfarna kollegers agerande för att därigenom lära sig att sälja på samma sätt. Schema har fokus på hur lärande skapas hos individer genom motivation vid interaktioner i vardagliga sammanhang (Strauss och Quinn 1997). Problemhanteringar i säljar- och köparinteraktioner kan med hjälp av schema analyseras på och mellan individ- och gruppnivå för att visa hur aktörer lär sig olika saker beroende på vilken del av lösningen de deltar i. Schema kan också användas för att analysera de erfarenheter säljare får när de interagerar tillsammans med en kollega. Exempel på detta är när en äldre kollega ger en yngre kollega respons på hans agerande vilket leder att han får insikt om hur kollegan förväntar sig att han ska agera.

## Framgång i säljande

Analysen av säljande avgränsas i den fortsatta framställningen till framgång i säljande. Framgång<sup>7</sup> är ett värde som skapas i interaktioner, i relationer samt i nätverk antingen direkt eller indirekt (Walter et al 2001; Hartmann et al 2002; Lindgren och Wynstra 2005). Värde är också ett utfall av ett uppnått utbyte bestående av olika fördelar och uppoffringar båda parter får och gör i en säljar- och köparrelation. Framgång i säljande är ett direkt och/eller indirekt värde som säljare uppnår genom utbyten i relationer till kundföretag (Walter et al 2001). Direkt värde i säljande innebär t ex ett avslut medan indirekt värde innebär aktiviteter som senare leder till avslut. Indirekt framgång kan innebära t ex att säljare utvecklar en relation till köparen genom att förbättra tilliten, engagemanget eller samarbetsformerna (Leek et al 2002). Indirekt framgång kan också innebära att hantera bra och dåliga sidor hos relationen eftersom säljare därigenom vårdar relationen (Good

---

<sup>7</sup> Ordet framgång är från fornsvensk tid. Synonymer är lycka, medgång, gott resultat, succé (Nationalencyklopedin [www.ne.se](http://www.ne.se); Svensk synonymordbok 1992). Succé är samma ord som success på engelska vilket också kommer av det latinska ordet successus, som kommer av succedere (Svenska Akademiens ordbok [www.saob.se](http://www.saob.se); Encyclopedia Britannica Online [www.britannica.com](http://www.britannica.com); Oxford English dictionary [www.oed.com](http://www.oed.com)). Successus betyder förlopp, följa efter samt att vara lyckosam. Ordet succé kom in i svenskan under 1600-talet (succis 1658) och användes ofta för att beskriva resultatet av verksamheter i företag.

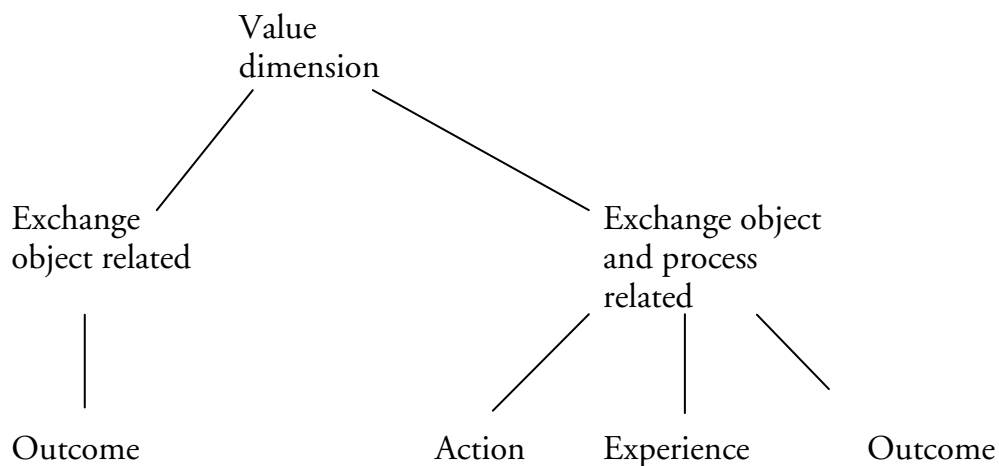
och Evans 2001). Direkt värde av framgång skapas vid mötet med köparen när avslutet sker medan det indirekta kan skapas dels kort tid efter mötet dels flera veckor efteråt. Den tidsmässiga förflyttningen av framgång beror på att det eventuellt är först flera veckor efteråt som det visar sig att relationen till köparen utvecklats och fördjupats i ett ökat förtroende.

Värdet framgång är ett uttryck för våra behov och vad vi eftertraktar i våra liv (Wilkie 1997). Dessa värden kan både vara terminala och instrumentella. Terminala värden är de föreställningar vi har om vad vi strävar mot i våra liv och framgång kan ses som ett sådant mål. Instrumentella värden refererar till önskvärda sätt att bete sig som leder till att terminala värden nås t ex att vara en ansvarsfull säljare. Det betyder att aktörer utgår från minst två olika värden i sin praktik och båda dessa värden förekommer i analysen av säljar- och köparinteraktioner. Säljare strävar i sin verksamhet efter att nå avslut vilket är ett terminalt värde. Samtidigt är framgång också ett värde som skapas när säljare och köpare agerar på och mellan olika nivåer vid interaktioner eftersom de medför relationsutveckling. Det innebär att framgång i säljande också är ett instrumentellt värde som skapas när säljaren försöker att utveckla tillit i relationen med en inköpare.

Framgång är ett värde som får konsekvenser för utbytesprocessen i säljar- och köparinteraktionen eftersom tidigare erfarenheter påverkar aktörernas agerande (Bagozzi 1979). När säljare och köpare interagerar sker det med avsikt att öka andelen delat värde per aktör genom att delta i gemensamma produktiva interaktioner. Det som beskrivs är ett ömsesidigt utbyte mellan parter som båda är engagerade i utbytet. Det väcker frågan om framgång i säljande alltid är en process i vilken säljaren agerar för köparnas bästa? Kan säljaren eller köparen i vissa fall välja att agera för skapa egen vinning på motpartens bekostnad?

Vad Bagozzi visar är att den värdeskapande processen inte enbart leder till utfall t ex avslut. Den får också konsekvenser för både säljarens och köparens fortsatta agerande då deras erfarenheter av värdeskapande processer påverkar deras agerande vid utbytesprocesser (Bagozzi 1978; 1979). Dessa konsekvenser är flera eftersom utbytesprocessen innehåller både fysiska och sociala aspekter (Jütter och Wehrli 1994). De konsekvenser av utbytet som Bagozzi tar upp väcker frågor som, vilka konsekvenser får erfarenheter av interaktioner för aktörerna i praktiken?

Utbyte betraktar Bagozzi som en dynamisk social process som begränsas av ekonomiska och psykologiska inskränkningar. Det medför att utbytet resulterar i konsekvenser för både säljaren och köparen eftersom de båda påverkas av utbytet. Bagozzi betonar också att utbyte sker som gemensamma erfarenheter mellan människor, grupper, organisationer samt kollektiv. Det innebär att figuren nedan av utbytets konsekvenser är giltig på samtliga nivåer som kommer att fokuseras i analysen.



Figur 4 Konsekvenser av utbyte (Houston och Gassenheimer 1987:7 samt Jüttner och Wehrli 1994: 59)

Figuren visar att utbyte kan vara relaterat till objektet som utbyts men också att utbyte kan vara relaterat till de processer utbytet sker i. I jämförelse med Walter et al (2001) och Hartmann et al (2002) innebär Bagozzis diskussion att värdeanalysen inte stannar vid det kortsiktiga utfallet av utbytet. Bagozzi försöker istället visa att utbytet får långtgående konsekvenser för interaktörernas kommande agerande. Utifrån Bagozzis diskussion blir det därmed möjligt att analysera hur utbyten medför meningsskapande processer vilket är centralt för den kommande analysen av säljar- och köparinteraktioner.

När utbyten genomförs mellan säljare och köpare kan framgång vara ett av flera möjliga utfall men också erfarenheter och agerande eftersom interaktioner har en kognitiv effekt för de involverade. Framgång är därför ett värde som får konsekvenser dels för hur aktörerna tolkar och förhandlar sina erfarenheter dels hur de sedan agerar vid andra interaktioner. I analysen kommer den kognitiva effekten att studeras utifrån frågor som: Hur kan säljare bidra med kunskap och resurser



som leder till problemlösande i kundföretaget? Hur kan köparen med hjälp av säljaren utveckla sin kunskap om de varor och tjänster som köps in för att lösa olika problem i kundföretaget?

Värdet framgång kan skapa problem i diskussionen av interaktioner mellan nivåerna. Problemet beror bland annat på att värden i interaktioner är problematisk att mäta (Homans 1961). Det beror på att värden uppfattas på ett subjektivt sätt som varierar för varje individ i utbytesprocessen. Värde varierar dessutom över tiden och upplevs inte lika vid varje utbyte i interaktioner. Uppfattningen om värde är inte heller samma från individ till individ och grupp till grupp. Individen bestämmer själv vad den betraktar som värde medan gruppens uppfattning om värde ofta är en kompromiss. Det medför att vad som räknas som framgång får avgöras från fall till fall beroende på de personer eller grupper som studeras på olika nivåer. Homans uppfattning om värden har likheter med hur Bagozzi uppfattar dem, det vill säga att värde uppstår genom agerande utifrån tidigare erfarenheter. Det innebär att framgång är ett upplevt värde som aktören jämför med tidigare erfarenheter vilket kommer att diskuteras vidare nedan.

## Framgång på och mellan olika nivåer

För att visa hur framgång kan te sig på och mellan de olika nivåerna avhandlas nedan tidigare studier av begreppet. Skälet till varför framgång på olika nivåer analyseras är att tidigare forskning visar att organisatoriska fenomen i de flesta fall är bundna till någon eller några nivåer och att de upplevs på olika sätt på olika nivåer i organisationer (Klein et al 1994; House et al 1995; Yammarino et al 2005). Frågan som därför bör ställas är om det är skillnad mellan framgång på makro-, meso- och mikronivå? Om det är skillnad mellan framgång skapad på nivåerna och mellan nivåerna? För att få en uppfattning om hur framgång i säljande skapas på och mellan nivåerna sker därför nedan en genomgång av hur framgång i säljande men också framgång avhandlats i tidigare forskning. Därefter diskuteras hur dubbel interaktion, habitus samt schema bidragit till förståelsen av hur framgång i säljande skapas på och mellan nivåerna.

## Framgång i säljande på makronivå

När företag har förmåga och kompetens att utföra aktiviteter väl kan det bidra till att ge dem en konkurrensfördel och framgångar i kundrelationen (Hägg och Johansson 1982). En sådan väl utförd aktivitet är hanteringen av problem som gör att säljmöjligheter uppstår när nya problemlösningar presenteras för kundföretaget (Håkansson och Östberg 1975; Håkansson et al 1977). Det betyder att möjligheter att nå framgång kommer att värderas mot hur väl en nyköpt produkt löser köparens problem. Logistiska problem kan också bidra till framgång för säljföretaget genom att en lösning skapas rörande den fysiska överföringen av produkten (Liljegren 1988). Framgång kan dessutom skapas genom att företaget samordnar olika resurser i det omgivande nätverket (Turnbull et al 1996). Det sker t ex genom att säljföretaget tar hjälp av olika resurser i problemlösningen och samtidigt fungerar som kontakt för olika aktörer. Det betyder att framgång kommer att värderas mot hur väl säljföretaget kan samordna sina aktiviteter och resurser med andra företag. Framgång handlar även om vad säljföretaget kan erbjuda det köpande företaget utöver produkter, olika redskap och tekniker (Håkansson et al 1999; Blois 2005). Det betyder att säljföretaget måste visa att det har något att erbjuda som inte andra företag har t ex en specifik kunskap. Framgång i säljandet blir i detta sammanhang en förmåga att erbjuda ett värde utöver produkten eftersom säljföretaget förväntas kunna erbjuda ett relationellt värde genom säljaren.

## Framgång i säljande på mesonivå

Framgång på mesonivå t ex inom tjänstemarknadsföring och organisatoriskt lärande innebär att en grupp samarbetar för att skapa en tjänst eller produkt åt en köpare. Projektledarrollen anses i detta sammanhang vara avgörande eftersom framgång i projekt handlar om att samordna, vägleda och skapa grupper som samarbetar väl oavsett funktion (Echeverri och Edvardsson 2002). I produktionen av kunskap uppfattas samarbete vara avgörande eftersom kunskap utvecklas när deltagarna bidrar med idéer till projektgruppen (Davenport och Prusak 1998). Framgång i tjänstemarknadsföring och projekt handlar dessutom om köparens värdering av kunskapen utifrån hur väl den fyller organisationens behov samt ger ett ekonomiskt utbyte för kundföretaget. Framgång för grupper är därför en fråga om ett

samarbete som värderas i kvantitativa termer av köparen när produkten överlämnas. Framgång värderas därmed retrospektivt utifrån hur köparen värderar produktens bidrag efter projektets genomförande. Framgång i säljande kan också skapas inom gruppen genom att flera personer bidrar till det fysiska och sociala utbytet t ex genom att säljare och tekniker löser problem åt köparen. Den slutprodukt som överförs till kunden kan dessutom innehålla bidrag från andra personer i säljföretaget.

### Framgång i säljande på mikronivå

Framgång på det personliga planet uppfattas generellt som ett utfall kopplat till karriär i arbetslivet (Grant 1995). Framgång för individen blir därmed direkt knuten till arbetsuppgiften.

I säljlitteraturen framställs framgång många gånger som en förmåga att lyckas sälja en produkt eller en tjänst enligt exemplen nedan.

1. Framgångsrika säljare är de som utvecklar köparens indirekta behov till specifika behov (Rackham 1998).
2. Framgång handlar om att agera mot kunden utifrån en övertygelse om att det är viktigt att sälja (Erasmie och Pihlsgård 2000).
3. Framgång skapas genom sammanfogandet av olika ingredienser, empatisk förmåga, god självkänsla, hög självkänedom och personkunskap (Hjul och Laurelli 1996).

Framgång i säljlitteraturen framställs som en förmåga att åstadkomma direkt värde genom att sälja produkter till kunden. I den kommande analysen visas att framgång också kan skapas som indirekt värde och att framgång har konsekvenser för säljarens agerande eftersom erfarenheter förändrar och utvecklar säljarens agerande.

### Framgång mellan interaktionsnivåerna

Framgång kan som framställningen ovan visar skapas på olika sociala nivåer men kan också frambringas genom att aktörerna agerar mellan nivåerna i de säljande och köpande företagen. Individer har i företag många olika roller vilka de agerar utifrån tillsammans med andra individer i nätverk (Hamfelt och Lindberg 1987). Hur kontakten ser ut

mellan personerna på olika nivåer i företag är beroende av t ex hur komplex produkten är (Cunningham och Turnbull 1982). Ju mer komplex den är desto fler personer på olika nivåer engageras i dess försäljning. Frekvenser av kontakter mellan olika nivåer och funktioner förändras också när nya situationer inträffar t ex när nya kontrakt förhandlas, när en ny design introduceras av någon av parterna eller om det uppstår kriser i relationen mellan företagen (Cunningham och Turnbull 1982; Liljegren 1988). Det innebär att framgång är beroende dels av hur komplex produkten är dels av de personer och kompetenser som involveras i interaktionen mellan säljande och köpande företag. Utbyten mellan nivåerna medför dessutom att parterna får erfarenheter som påverkar deras agerande i kommande interaktioner.

Tidigare presenterades dubbel interaktion, habitus samt scheman, vilka är tre modeller som beaktar de konsekvenser interaktioner får för aktörerna. Modellerna kan också användas för att studera framgång i säljar- och köparinteraktioner inte bara på en nivå utan också mellan interaktionsnivåerna. Nedan analyseras därför hur framgång skapas som ett resultat av interaktioner på och mellan makro-, meso-, samt mikronivå.

**Dubbel interaktion.** Aktörer kan genom dubbla interaktionsprocesser internt i företaget ta hjälp av personer och grupper på olika nivåer men också av den yttre miljön för att hanterat erfarenheter av framgång (Weick 1979). Därmed blir det möjligt för individer och grupper att begripliggöra sitt eget agerande i förhållande till andra företag för att värdera det som framgång eller steg på väg mot framgång. Genom den meningsskapande processen hanteras de erfarenheter individer och grupper har av tidigare interaktioner och händelser för att utveckla en gemensam tolkning och värdering av dem. När problem uppstår kommer därför grupper och individer att tillsammans försöka skapa värde genom att finna sätt att lösa dem (Weick 1988; Vergragt 1988;). Det betyder att problem hanteras som en process som innebär steg på vägen till framgång (Thorne 2000). Genom den meningsskapande processen blir det därmed möjligt att klargöra hur säljare, säljledning och andra aktörer på olika nivåer tillsammans kan agera för att skapa ett värde i relationen med kundföretaget.

**Habitus.** Habitus gör det möjligt att förstå hur gruppen lagrar erfarenheter av framgångsrika interaktioner som sedan styr deras tankar

och handlande mot att återupprepa agerandet (Bourdieu 1994). Framgångsrikt agerande skapar erfarenheter som får konsekvenser för individers och grupper agerande. Det beror på att upplevelsen av ett framgångsrikt agerande får gruppen att försöka återskapa samma resultat. Ett exempel på detta är att en återförsäljare vars säljare har en välutvecklad social kompetens kan ges möjlighet att skapa närhet och förtroendefulla relationer till sina köpare. Förtroligheten i relationerna gör det t ex möjligt för säljare att delta och diskutera de problem kundföretaget har. Problemlösningar gör det lättare att sälja och därmed skapa framgång i interaktionen med köparen. Säljare i säljföretag som har en stark position i ett nätverk kan t ex använda sig av kompetenser som tekniker och leverantörsrepresentanter på olika nivåer i nätverket för att skapa problemlösningar. Tillsammans medför användandet av olika former av kompetenser att säljaren kan skapa direkt och indirekt värde i relationen med köparna vilket leder till att säljföretaget blir en viktig resurs för kundföretaget.

**Schema.** Schema möjliggör att visa vilka redskap säljledningen använder för att styra säljarnas agerande mot att reproducera framgångsrikt agerande (Strauss och Quinn 1997). Genom att visa på goda exempel inom den egna säljgruppen kan säljchefer överföra framgångsrika säljscheman från säljare till säljare men också från en grupp till en annan. Motivation skapas enligt schemamodellen genom att säljare på plats studerar vad framgångsrika kolleger gör i köparinteraktionen. Det gör det möjligt för en ny säljare att försöka reproducera det framgångsrika agerandet i den egna köparinteraktionen. Motivation fungerar i det här fallet som en drivkraft i den meningsskapande processen som gör det lättare för säljaren att skapa värde genom att reproducera säljgruppens säljstil. Den hjälper enskilda säljare att förstå hur tidigare ageranden kan reproduceras i nya situationer. Schemamodellen gör det också möjligt att analysera hur värden förhandlas och tolkas inom en grupp och med köparna för att sedan lagras i gemensamma scheman. De gemensamma tolkningarna kan ske både inom den egna gruppen och genom interaktioner t ex med köpare eller leverantörer.

Gemensamt för de tre modellerna av meningsskapande är att föreställningen om framgång uppfattas bli ett utfall av aktörernas interagerande på och mellan nivåerna i säljar- och köparinteraktionerna. Framgång i säljande kommer att vara i fokus i analysen även om det i

fallen förekommer resultat vilka kan tolkas som framgång i köpande. Det innebär att analysens fokus kommer att vara på hur värdet framgång i säljande skapas i interaktioner på och mellan nivåerna, vilket medför att företagets kunder och leverantörsrepresentanter medverkar. Den fokusering som finns på framgång i säljande beror på att utgångspunkten för studien har varit ett säljande företag med säljchefer och säljare. Initialt fanns också ett intresse av att förstå hur säljare skapar långsiktiga relationer till inköpare vilket medförde att även köparsidan av relationen studerades (diskuteras vidare i kapitel 2). I studien av framgång i säljande kommer därför framgång att fokuseras med utgångspunkt ifrån säljsidans perspektiv även om köparsidans uppfattning också beaktas.

Den genomgång som skett ovan ger inte en entydig bild av vad framgång är vilket beror på att den tidigare forskningen har bedrivits utifrån olika syften och olika empiriska kontext som industriella marknader, service, projektledning o s v. Det som kommer att vara relevant för den fortsatta studien är att: *Framgång är en process i säljar- och köparrelationen där misslyckanden kan ske som en del av utbytes- och läroprocessen som bidrar till relationens utveckling. Framgång och misslyckanden får dessutom konsekvenser för de parter som deltar i utbytet.* Det beror på att det finns en kognitiv effekt som medför meningsskapande processer genom vilka tidigare framgångar och misslyckanden kommer att påverka framtida sociala utbyten. Framgång är dessutom ett utfall som skapas genom interaktioner mellan säljare och köpare när de involverar varandra och andra individer, grupper, företag och nätverk.

## Forskningsfokus och syfte

Trots att värde är ett viktigt begrepp för området marknadsföring är forskningen begränsad om vad värde är, hur det skapas, överförs och används samt hur det uppfattas av kunderna (Tzokas och Saren 1999; Lindgren och Wynstra 2005). Lindgren och Wynstra anser att det finns en kunskapslucka som behöver fyllas vad gäller förståelsen av värde på industriella marknader. Behovet av forskning berör inte enbart teorier om värden utan det behövs också marknadsföringsverktyg som bidrar till förståelsen av vad köpare värderar och hur system kan konstrueras

för att tillföra köparna värde. Den studie av framgång i säljande som har gjorts i den här avhandlingen har skett av framgång i säljande på industriella marknader. Den förväntas därför att bidra med kunskap för att fylla en del av kunskapsbristen vad gäller värde och värdeskapande inom industriell marknadsföring. Studien avser inte att fylla hela kunskapslyckan vad gäller värdeskapande i säljar- och köparinteraktioner inom industriella marknader generellt. *Istället görs en avgränsning av värdebegreppet till framgång i säljande på industriella marknader.* Utifrån framgång i säljande görs en analys av hur säljare och inköpare uppfattar att begreppet skapas, överförs och används vid utbyten.

Värde skapas för båda parter som är involverade i en relation även om det inte nödvändigtvis behöver vara samma värde som skapas för båda parter (Ritter och Gemünden 2003). Det medför att studien kommer att beakta både säljares och köparens uppfattning om hur värdet framgång i säljande skapas, överförs och används. Detta görs för att förstå konsekvenserna av utbytet på båda sidor av säljar- och köparrelationen. Beaktandet av båda sidor är relevant eftersom den enskilde säljaren och inköparen i relationer bedöms efter det värde de skapar i varje enskild relation. Det skapar därmed en press på säljaren och inköparen att bidra med värde vid varje interaktionstillfälle då framgång är en process som är beroende av utfallet av varje möte. Det sätt värdet skapas på i interaktioner blir således ett utfall av säljarens och köparens gemensamma agerande, eftersom båda parter agerande bidrar i processen att skapa värde vilket påverkar utfallet (Normann och Ramirez 1993).

Den tidigare forskning som studerats i detta kapitel visar att det finns ett behov av ytterligare forskning om värde på industriella marknader. Den medför också ett antal frågor som behöver ställas för att besvaras genom en analys. Dessa är:

1. Vilka aspekter uppfattar säljare och köpare påverka skapandet av framgång?
2. Hur ser processen att skapa framgång ut och hur påverkas den av de olika aktörerna som involveras på och mellan mikro- och meso- och makronivå?

### 3. Vilka konsekvenser får framgångsprocessen för de involverade aktörerna i säljar- och köparrelationen?

För att kunna studera framgång i säljande kommer de aspekter säljare och inköpare lyfter fram i sina argument och betonar när de agerar att analyseras för att förstå hur de bidrar till att framgång skapas. Värdeskapande kommer att tolkas som en interaktiv process mellan två kompetenta parter som ömsesidigt bidrar till utfallet av interaktionen. Dessutom kommer interaktioner som direkt eller indirekt leder till framgång att granskas för att förstå hur det sociala utbytet påverkar.

Studien syftar därför till:

*Att ta fram de aspekter som säljare och köpare uppfattar påverka skapandet av värdet framgång i säljande på industriella marknader.*

Interaktionerna kommer att tolkas som meningsskapande processer i vilka säljare och köpare utvecklar säljande och inköp samt löser olika problem. Detta antas ske genom att de drar nytta av relationer på och mellan interaktionsnivåerna för att skapa framgång. Genom att ta fram de aspekter som säljare och köpare uppfattar påverkar skapandet av framgång förväntas studien kunna bidra med ett kunskapsbidrag i form av en modell av hur framgång i säljande skapas på industriella marknader.

Det betyder att framgång kommer att behandlas i analysen som ett utfall av säljar- och köparinteraktioner som värderades av aktörerna. Dessutom kommer den värdeskapande processen att studeras för att förstå hur den får konsekvenser för interaktörernas erfarenhetshandling och framtida agerande. Utifrån förståelsen av hur individer och grupper skapar mening i sin vardag studeras därför i ett empiriskt material hur framgång som värde skapas, överförs, används på och mellan mikro-, meso- och makronivå vid säljar- och köparinteraktioner. Studien förväntas därigenom att bidra till forskningen om värde och värdeskapande i säljar- och köparinteraktioner inom industriell marknadsföring.



## Disposition

Kapitlens innehåll disponeras enligt följande översikt:

I kapitel 1 klargörs att avhandlingen ska handla om framgång i säljande som ett värde som skapas genom säljar- och köparinteraktionen på och mellan mikro-, meso- och makronivå.

I kapitel 2 diskuteras praktiskt tillvägagångssätt i samband med empiristudien. Vidare avhandlas analysens genomförande, litteraturvalet, alternativa val samt studiens tillförlitlighet.

I kapitel 3 avhandlas retoriken och meningsskapande vilket leder fram till en övergripande analysmodell. Retorik diskuteras för att klargöra hur den kan bidra i analysen. Meningsskapande används sedan för att förstå det sammanhang och den historia som påverkat aktörernas praktik där framgång skapats.

I kapitel 4 behandlas mer utförligt dubbel interaktion, habitus med fält och kapital samt schema som är de tre modeller av meningsskapande som presenterades i detta kapitel. Modellerna beaktar inte bara meningsskapande utan även interaktioner på och mellan mikro-, meso- samt makronivå och de har därför fått ett eget kapitel. Den sammanfattade analysmodellen presenteras också för att visa de steg som analysen av empirin genomförs i.

I kapitel 5 presenteras studieobjektet DÅF AB vilket är det företag som den empiriska studien utgår från. Presentationen går från makro- till mikronivå för att klargöra t ex hur DÅF AB:s relation ser ut till andra företag, vilken säljfilosofi säljarna utgår ifrån, vilka säljarna är o s v.

I kapitel 6 visas vilka aspekter säljcheferna uppfattar skapa framgång i säljande. Analysen utgår i detta kapitel från två intervjuer med två säljchefer (fall 1 och 2) som framställer sig och sina säljgrupper som framgångsrika. För att även förstå hur säljchefer agerar för att skapa framgång i praktiken analyseras också en observation av ett möte (fall 3). Det var mellan en säljchef och en leverantörsrepresentant i samband med att de inledde ett samarbete för att gemensamt bearbeta DÅF AB:s kunder.

I kapitel 7 analyseras två intervjuer (fall 4 och 5) med säljare för att ta fram på de aspekter de framställer som avgörande för hur de skapar framgång i sin praktik. Även i detta kapitel finns en observation av ett möte (fall 6) i vilket en säljare och en grupp köpare interagerar för att lösa problem vilket leder till att säljande sker.

I kapitel 8 analyseras tre intervjuer med fem köpare (fall 7-9) för att ta fram de aspekter som inköpsidan i interaktionen uppfattar som avgörande i skapandet både av framgång i säljande och i inköp. Kapitlet avslutas med ett kort intervjuцитат från en inköpare som visar att de kan uppleva sig ha svårt med att få säljares gensvar om de har andra behov än vad säljaren förväntar sig.

I kapitel 9 analyseras hur säljare och köpare löser problem i interaktioner (fall 10-12). I detta kapitel kombineras observationer och intervjuer för att visa hur processen att skapa problemlösningar ser ut och vilka aspekter som påverkar utfallet. Analysdelen avslutas med de normer (fall 13) som ledningen skapade för att kunna strukturera säljarnas agerande.

I fallen 1-10 analyseras aktörernas argumentation och handling med hjälp av retorik och de meningsskapande modellerna. Medan fall 11-13 endast analyseras med de meningsskapande modellerna. Genom att kombinera intervjuer och observationer förväntas analysen visa de aspekter aktörerna uppfattar påverka skapandet av framgång men också andra aspekter som de inte är medvetna om. I analysen av framgång har det varit viktigt att få med båda sidor av interaktionen för att visa vilket värde som den medför för båda parter.

I kapitel 10 diskuteras analysens resultat och kunskapsbidrag. Resultatet av analysen presenteras som en modell bestående av olika aspekter som påverkar den framgångsskapande processen i säljar- och köparinteraktioner. Därefter sker en diskussion av kunskapsbidraget i relation till industriell marknadsföring, kognitivt säljande och andra valda teorier.



# Kapitel 2

## Metod

Centralt för analysen av framgång i säljande är de aspekter säljare och köpare uppfattar påverka skapandet av framgång på och mellan interaktionsnivåerna. För att studera detta har en multimetodstudie med närvaro i ett företag valts i vilken olika former av observationer och intervjuer har kombinerats med sekundäremperi. Survey-studier och enbart intervjuer har däremot valts bort eftersom dessa inte ger möjlighet att studera interaktioner ur olika perspektiv. Närvaro i ett företag gjorde det däremot möjligt att studera hur interaktioner skedde mellan säljare och köpare på och mellan de olika nivåerna för att förstå vilka faktorer som påverkade den framgång som skapades. Närvaron gjorde det också möjligt att genom observationer fånga meningsskapande mellan säljare och köpare i interaktioner i relationsutvecklings- och problemlösningssituationer. Hade enbart intervjuer eller en survey-studie gjorts hade inte de meningsskapande processerna och interaktionerna kunnat observeras när de inträffade.

För att kunna förstå hur aktörerna menar att olika aspekter leder till att framgång skapas räcker det inte enbart med observationer, intervjuer och dokumentstudier. Det krävs också att forskaren försöker att förstå det studerade fenomenet och de sammanhang det framkommer i (Alvesson och Köping 1993). Det innebär att forskarens uppgift blir att försöka förstå det studerade fenomenet utifrån de studerade individernas betraktelsesätt. Det har medfört analyser av aktörernas meningsskapande processer i syfte att tolka de sammanhang framgång sker i. Meningsskapande har därför varit centralt för förståelsen av hur framgång skapades av aktörerna i säljar- och köparinteraktionerna.

När studien inleddes fanns en ambition att fånga säljkulturen i det studerade företaget för att utifrån den förstå hur och utifrån vilka premisser relationer skapades med köparna. Det medförde att

empiristudien blev etnografiskt inspirerad och därför har etnografisk metodlitteratur använts som grund för empiristudien. Utfallet blev empiriska situationer i vilka aktörerna argumenterade för sitt agerande som framgångsrikt. Det ledde till att ett val gjordes i samband med analysen att fokusera på hur framgång skapades genom meningsskapande processer. När fokus ändrades från att förklara hur en säljarkultur är konstruerad för att skapa relationer till att förstå de aspekter som aktörerna uppfattade påverka skapande av framgång, medförde det att studien inte längre hade en etnografisk ambition. Därför kommer metodvalet att kallas ett multimetodval med närvaro i ett företag.

Genom användningen av flera metoder vid närvaro i ett företag blev det möjligt att följa med i och följa upp processerna i samband med olika händelser. Det gav samtidigt också åtkomst till bakgrundsinformation om de studerade händelserna. Det gjorde det möjligt att kontakta andra aktörer för att få höra deras versioner av det inträffade. Hade enbart intervjuer gjorts med de involverade om händelserna så hade mycket av informationen om händelserna kunnat gå förlorad. När intervjuer kompletterades med observationer och vardagliga samtal med aktörerna framkom en mer fullständig bild av händelserna.

Studien av framgång i säljande har också varit inspirerat av aktörssynsättet. Aktörssynsättet påverkar premisserna för studien eftersom de studerade aktörerna uppfattas påverka utfallet av studien (Fine 1995; Manning 1995; Czarniawska 1998). Forskarens sätt att förhålla sig i den aktuella studien har därför varit att betrakta intervjuer och observationer som interaktiva skeden i vilka deltagarna gemensamt bidrar till utfallet (Norén 2005). Det medför att det empiriska materialet hanteras som resultat av interaktionen mellan forskaren och aktörerna. Metodmässig medger aktörssynsättet också utrymme för experimenterande vid empiriska studier (Arbnor och Bjerke 1994). Det betyder inte att studien genomförts utan plan utan att den styrts av en övergripande vision som allt mer konkretiserats efter hand när studien genomförts. Ett skäl till varför aktörssynsättet medger att forskarens plan inte är färdig är det finns en föreställning om att den kunskap forskaren möter förändrar henne efter hand som studien fortgår. Studie genomfördes därför utifrån ett empiriskt syfte att visa hur relationsmarknadsföring fungerar i interaktioner mellan säljare och köpare. Hur studien av relationer mellan säljare och köpare skulle ske

var däremot en öppen fråga. I inledningsskedet saknades nämligen tillräcklig med kunskap om hur relationer skapas mellan de studerade aktörerna vilket gav anledning till öppenhet i fråga om vad som skulle studeras. Det gav möjligheter att upptäcka det faktiska att studien främst handlade om framgång även om relationer fanns med (Arbnor och Bjerke 1994).

## Varför valdes studieobjektet framgång i säljande?

Det akademiska intresset för säljande utvecklades i samband med författandet av ett praktikfall om Apple Education Centre (AEC) för en grundnivåkurs i marknadsföring. Det säljande som studerades hos AEC innebar att säljarna arbetade med att utveckla en långsiktig relation till sina köpare vilka var skolor. Relationen påbörjades ofta när skolorna köpte en dator, programvara eller en tjänst vilket sedan ledde till att större investeringar gjordes. Studien på AEC visade sig tyvärr inte vara möjlig att fullfölja eftersom ägarföretaget gick in i en turbulent period som ledde till att AEC-delen lades ner.

Vid sökandet av ett nytt företag var intresset att finna ett företag representativt för dem som säljer genom långsiktiga relationer. I det inledande skedet var det inte nödvändigt att det var ett datorföretag. Den problematik datorföretag som AEC hade var ändå intressant eftersom sammansättningen av produkter och tjänster innebar att det krävdes en långsiktig relation för att kunna sälja hela företagets utbud. Säljarna kunde sälja en dator men förväntades samtidigt utveckla en relation för att kunna sälja kombinationer av produkter och tjänster till köparna. Frågan studien utgick från var hur är det möjligt för säljare att utveckla en relation till köparna som säkerställer att hela utbudet blir möjligt att sälja? Valet av företag utgick ifrån denna fråga vilket medförde att ett företag valdes eftersom dess säljare gav intryck av att vara skickliga på att utveckla relationer till andra företag. Att det blev ett datoråterförsäljande företag berodde på att datorföretag uppfattades ha den intressanta problematiken i sin verksamhet eftersom deras säljare behövde skapa relationer för att sälja de mer avancerade produkterna.

Skälet till varför Datoråterförsäljaren AB (DÅF AB) valdes var dels möjligheten till access dels att företaget hade en miljö där det var möjligt att smälta in i omgivningen utan att störa verksamheten. Att

inte störa verksamheten hade varit ett viktigt kriterium för AEC när deras verksamhet studerades. Genom samtal med säljare i branschen och även datorpersonal i företag och offentlig förvaltning skapades insikten att DÅF AB var storleksmässigt representativt för sin bransch. DÅF AB hade åttio anställda varav nio var säljare. Säljarnas säljstil med långsiktiga relationer var representativ för branschen.

Kontakten med säljchefen i det aktuella fallföretaget togs först med en av säljcheferna genom en av företagets kunder. Därefter kontaktades säljchefen direkt för att ordna ett möte. I studien av DÅF AB var det också möjligt att vara på företaget flera dagar i veckan och se hur säljarna arbetade och t ex delta när det kom köpare eller leverantörer på besök. Säljarnas sätt att agera ledde till fundering kring vad säljande är och hur de uppfattade sig själva i relation till sitt arbete. Även om fokus var relations säljande försökte säljarna och säljledningen vid intervjuerna att framställa sig som framgångsrika. Säljarna och säljledningen försökte ofta att ge exempel från sin praktik för att bevisa sin framgång.

När empiristudien var klar skrevs en licentiatuppsats (Svalin 1999, numera Norén) om säljarnas meningsskapande i interaktionen med köparna. Det empiriska materialet innehöll samtidigt även andra infallsvinklar på säljande utöver relationer. Det ledde till ett skifte i infallsvinkel när teman valdes för det fortsatta arbetet. Bytet av infallsvinkel från relations säljande till framgång i säljande kan uppfattas ha inneburit vissa problem av den orsaken att relationssynsättet styr materialinsamlingen. Framgång var trots fokusering på relationer närvarande i materialet eftersom valet av företag gjordes utifrån att säljarna var framgångsrika med att skapa fungerande säljar- och köparrelationer. Vid en närmare fundering uppstod insikten att framgång i säljande var ett intressant tema då framgång var en viktig del av säljarnas praktik. Framgång var också intressant eftersom säljarna gav intryck av att tolka den på olika sätt. Säljarna framställde framgång som att få bra säljsiffror men en säljare kunde också komma tillbaka efter ett besök hos en köpare mycket nöjd med att ha haft en öppen hjärtig dialog om det köpande företagets behov.

## En inbäddad fallstudie

Empirin består av en studie vilken genomfördes under 1,5 år i det företag som har fått heta DÅF AB. Det står för Datoråterförsäljaren AB vilket innebär att företagets identitet är anonymiserad enligt överenskommelse med fallföretagets ledning (Svalin 1999)<sup>8</sup>. Säljledningen ansåg nämligen att de eller något av kundföretagen kunde skadas av att företagsnamnet var känt. När empiristudien påbörjades bytte DÅF AB leverantör. Det ledde till att studien inleddes med en observation av ett möte vid vilket DÅF AB:s situation och bytet av leverantören presenterades (fall 10).

Centrum för studien har varit säljföretaget DÅF AB. Dessutom ingick kundföretag och leverantörer som valdes på rekommendation av säljarna och säljledningen. Även om studien varit aktörsinspirerad har den samtidigt också varit en fallstudie. Detta trots att studien inte varit en fallstudie i gängse mening eftersom fall i fallstudier vanligtvis brukar bestå av flera olika företag som vart och ett analyseras som ett fall (Yin 1984). Den genomförda studien har utgått från DÅF AB:s säljare och säljchefer men inkluderade även text kunderna och leverantörens representanter. Det betyder att studien varit en form av utvidgad fallstudie. Den typ av "single-case" studier som genomförts kan liknas vid vad Yin kallar en inbäddad fallstudie<sup>9</sup>. Skälet till att studien kan tolkas som en inbäddad fallstudie är att analysenheten bestått av DÅF AB men också kunder och leverantörer. Dessa är enligt Yin underenheter i fallet.

Skälet till varför valet fallit på en inbäddad fallstudie är att även om studiens fokus varit framgång i säljande var det också intressant att förstå hur interaktioner med olika externa aktörer påverkade framgångsprocessen. Genom att fokusera på ett fall med säljande företag, leverantörer och kundföretag var det möjligt att i en djupstudie studera hur säljare skapade relationer med inköpare i kundföretagen och leverantörsrepresentanter. Genom djupstudien var det också

---

<sup>8</sup> Delar av materialet i detta kapitel har tidigare publicerats i en licentiatavhandling (Svalin numera Norén 1999). Företaget får en mer ingående presentation i kapitel 5.

<sup>9</sup> På engelska: Single embedded case studies (Yin 1984)



möjligt att med observationer fånga det studerade fenomenet genom att studera säljande och inköp och dess kontext på plats (Stake 1994). Om flera företag studerats hade det inte varit möjligt att göra djupstudier av vart och ett av dem för att förstå hur aktörerna förstår fenomenet framgång. Studien hade i så fall fått begränsas till intervjuer eftersom säljledningen i DÅF AB var orolig för risken att konkurrenter skulle få tillgång till affärshemligheter.

DÅF AB var ett relativt litet företag vilket innebar vissa fördelar för studien. En av fördelarna var att det mindre företaget DÅF AB hade snabba och korta beslutsvägar (Ghuri och Grønhaug 2002) vilket gav möjligheten att med kort varsel få göra observationer och intervjuer. Mindre företag är oftare också flexibla vilket visade sig i att observationer och intervjuer inte behövde motiveras så väl vilket gav utrymme att agera ganska fritt. Det gick också snabbt att få ingående kunskaper om verksamheten och nätverket de ingick i, interna beslutsvägar, kundföretagen och leverantörerna vilket berodde på att det var ett mindre företag som studerades.

## Empiristudiens praktiska genomförande

Praktiskt har studien genomförts som en multimetodstudie med närvaro i företaget och observationer av och intervjuer med aktörer utanför fallföretaget (Easterby-Smith et al 1991). Vidare innebar det perioder av bandutskrifter och inledande analyser<sup>10</sup>. För studiens genomförande var närvaron i företaget en fördel eftersom det gav möjligheter att förstå de sammanhang aktörerna agerade i. Närvaron gav också möjligheter att lära känna aktörerna som personer och att ställa frågor och följdfrågor. Därmed kunde förtydliganden göras av olika händelser och frågor ställas om sådant som skapade nyfikenhet. De händelser som inträffade väckte frågor om hur händelsen sedan utvecklades och vilka som var involverade o s v. Genom att periodvis

---

<sup>10</sup> Analys och analyser är begrepp som ofta används vid kvantitativa studier medan begreppen tolka och tolkning används vid kvalitativa studier. I texten används däremot begreppen analys och tolkning, analysera och tolka som synonymer för den aktivitet som innebär att försöka finna förklaringar, samband och mönster i det empiriska materialet.

skapa distans gavs möjlighet att fundera över studiens genomförande och att korrigera de olika vägvalen. Perioderna med avstånd gav också distans till aktörernas utsagor och en möjlighet att göra andra bedömningar av resultaten än under närvaron i företaget. När studien sedan fortsatte kunde den ske utifrån en fördjupad insikt och en ny förståelse av studiens premisser.

## Observationer och intervjuer med aktörerna

Innan den första kontakten togs studerades företaget en tid på avstånd. Förstudien gav kunskap om att företaget hade utvecklat sitt säljande mot långsiktiga köparrelationer några år tidigare. Den visade också att företaget hade en bred kundbas bestående av både offentliga organisationer och företag. Förstudien innebar kunskaper om företaget som var användbara för att avgöra fallets användbarhet.

Multimetodstudien med närvaro i ett företag medförde ett material som gav möjlighet att analysera och jämföra vad de sade i intervjuerna med hur de agerade vid interaktionen med inköpare och leverantörer. Intervjuerna och observationerna genomfördes med avsikt att förstå hur interaktioner och relationer mellan säljarna och inköparna skapades och utvecklades. Den intensiva studieperioden kan klassas som en multimetodstudie med olika episoder som presenterats som fall 1-13. Den intensiva studieperioden gav kunskap om den atmosfär och miljö som interaktionsepisoderna inträffade i vilket underlättade analysen av fallen. Det innebar att fallen kunde analyseras utifrån den kontext de framkom i text vad som hände före, efter och i samband med händelserna (fall 10-13). Observationerna i vardagen gav därmed djup kunskap om dels de enskilda fallen dels deras sammanhang. Dessutom var det svårare för aktörerna att undanhålla händelserna eftersom närvaron i företaget gav kännedom om dem. Närvaron i företaget innebar också att det var observatören (forskaren) inte aktörerna, som avgjorde vad som var kritiskt och därmed intressant att studera. Det innebar att vad forskaren hade för avsikt att studera stämde väl överens med vad som faktiskt kom att studeras. Det innebär att studien visar interaktionerna utifrån forskarens perspektiv vilket inte varit möjligt om intervjuer hade använts som enskild metod.

Observationer har i studien genomförts både som deltagande observationer och som iakttagande observationer vid olika möten och i

aktörernas vardag vid den intensiva delen av studien (Atkinson och Hammersley 1994; Fetterman 1998). Iakttagande observationer har oftast genomförts i samband med möten med kunder för att se hur samspelet fungerar mellan aktörerna. Deltagande observationer gjordes vid möten på företaget inom säljgruppen när deltagande inte kunde undvikas eftersom deltagarna behandlade observatören som en av dem. Under observationerna antecknades iakttagelser av olika händelser i observationsögonblicket. Anteckningarna handlade inte så mycket om vad som sades utan fokuserade mer på samspelet mellan aktörerna eftersom syftet var att försöka beskriva relationen mellan dem. De citat som skrevs ner var främst sådana som uppfattades illustrera relationen mellan aktörerna eller motiveringar till ställningstaganden. De få citat som skrevs ner visade sig senare vara intressanta eftersom de visade hur de förhöll sig i relationen till framgång.

Intervjuer genomfördes både som djupintervjuer, kortintervjuer och samtal. Djupintervjuerna var öppna djupintervjuer (Fontana och Frey 1994; Kvale 1997). De inleddes med några inledande frågor<sup>11</sup> som sedan avlöstes av en mer tematisk fråga om hur säljaren agerar för att skapa långsiktiga relationer. Ett flertal av de intervjuer som gjordes under den intensiva studieperioden i företaget genomfördes under dagen i tio- till tjugominuters pass. De inträffade ofta spontant eller med minimal planering.

I DÅF AB fanns hösten 1998 tre säljgrupper bestående av en till tre säljare och en säljchef vilket blev sammanlagt nio personer. Våren 1999 intervjuades i kortintervjuer dessutom två nya säljare som hade anställts. I studien studerades två av tre säljgrupperna och deras säljchefer. Den tredje gruppens medlemmar intervjuades inte eftersom gruppen genomgick en omorganisering. I de två återstående grupperna gjordes längre intervjuer med säljcheferna, två av de mest erfarna säljarna och två av de fyra nya säljarna. I studien djupintervjuades därför sex av nio säljare. De övriga tre säljarna deltog liksom de sex som djupintervjuades intervjuades i korta intervjuer senare. De kortintervjuerna gjordes när något verkade intressant eller behövde utforskas ytterligare för att skapa djupare insikt. Utöver säljarna djupintervjuades också ekonomichefen,

---

<sup>11</sup> Inledande intervjuguider finns i Appendix 1. Det finns en intervjuguide för säljchefer, en för säljare och en för köparna.

innesäljaren, VD och sju inköpare. Några inköpare deltog även i spontana kortintervjuer i samband med möten. Under studiens gång förekom också korta samtal med personer i olika befattningar i företaget t ex kontorspersonal, tekniker och företagets hjälprea.

Vid det inledande samtalet vintern 1998 gjordes en intervju med en av säljcheferna om företaget och dess verksamhet. Den intervjun medförde möjlighet att skapa access för att lära känna företaget och att få material som underlättade planeringen av det inledande skedet av studien. När studien inleddes hade företaget enbart gett access att studera säljarna och säljcheferna. Det fanns därför inte några löften om att få träffa köparna. Accessen till att intervjua köparna fick skapas efter hand som relationen med säljledningen utvecklades tillitsfullt.

Den intensiva fasen av studien hos företaget genomfördes under en tvåmånadersperiod hösten 1998. Den innebar närvaro i företaget 2-3 dagar i veckan och observationer av olika möten och händelser med olika grad av deltagande. Under två månader våren 1999 genomfördes också ett tvåveckors återbesök. Intervjuerna med säljarna och säljledningen gjordes vid olika tillfällen under studien av DÅF AB från vintern 1998 till juni 1999. De första två säljarna intervjuades i maj 1998 och den siste intervjuades i maj 1999.

Intervjuerna med säljarna och säljledningen inleddes med endast ett fåtal persondatafrågor sedan ställdes ett fåtal frågor om deras arbete. Syftet med intervjuerna var att skapa en dialog med utgångspunkt i föreställningen om att säljarna var en slags experter på sitt område. Under samtalets gång förekom fortgående reflektioner vilka ledde till att följdfrågor ställdes till aktören. De frågor som utvecklades genom dialogen handlade om hur säljare arbetar praktiskt med att t ex förbereda ett besök och hur de på sikt utvecklar relationer med inköparna. Vidare ställdes också frågor om hur de arbetade med att utveckla relationer till inköparna. Säljarna svarade på frågorna och diskuterade i sina svar sitt agerande, hur de uppfattade sig själva, köparna och företaget. I vissa fall gav de långa svar som krävde få kompletterande frågor. Både säljare och inköpare visade sig vara lätta att intervjua eftersom de var extroverta personer vilka gärna berättade om sina upplevelser. Det innebar att det därmed passade med en friare intervjustil med öppna tematiska frågor. Det fanns ändå de personer som utgjorde undantag från den extroverta personligheten t ex nya

säljare. Till dessa blev det nödvändigt att ställa följdfrågor och be dem att utveckla olika spår.

Intervjuerna väckte tankar kring vad det var de egentligen berättade? Var de svar de gav något de ville berätta själva eller var det något de trodde att intervjuaren ville veta? I åtminstone ett fall visade det sig att aktören försökte att berätta vad han trodde att intervjuaren ville veta. Det framkom när säljaren frågade om han svarade rätt på frågorna. Det blev därför nödvändigt att göra ett förtydligande om att det dels inte fanns några rätta svar dels att intresset var att få fram hans kunskap om säljande och relationer. Det visade sig snart också att just den säljaren var osäker på sig själv. Han agerade ofta osjälvständigt och sökte ofta ledningens bekräftelse för sitt agerande. Insikten om den nya säljarens upplevelse av intervjun ledde till att kortintervjuer valdes istället för djupintervjuer med de nya säljarna. Dessa kortintervjuer inträffade vid olika tillfällen under hösten 1998 i samband med närvaron i företaget. Under studiens gång anställdes våren 1999 ytterligare två nya säljare som studerades genom korta samtal och observationer.

Med två av inköparna genomfördes också under våren 1998 löst strukturerade intervjuer vilka byggdes upp kring teman. Tema i intervjuerna var affärsrelationen vilket fungerade väl att diskutera med både säljare och inköpare. Under den intensiva fasen genomfördes intervjuer med åtta personer som var inköpare. De intervjuer som gjordes genomfördes hos inköparna i kundföretagen. De frågor som ställdes till dem handlade om relationen till DÅF AB och varför de valde att ha dem som återförsäljare. Köparna studerades också i observationer och i kortintervjuer under hösten 1998 när de antingen besökte säljföretaget eller när säljaren gjorde besök hos dem. Observationerna genomfördes för att få en uppfattning om hur parterna agerade i interaktioner med varandra. Samtliga sju inköpare som intervjuades var viktiga kunder för DÅF AB. De flesta av dem hade dessutom haft en flerårig relation till någon av säljarna. Urvalet kan därmed misstänkas vara snedvridet men under den period när studien genomfördes hade företaget få nya köpare. I ett fall var det inte möjligt att träffa de nya köparna eftersom kundföretaget hade en sträng sekretess vilket medförde att säljaren inte vågade ta med någon dit.

I en intervjuerna med en inköpare uppstod problem med att intervjua honom om hans relation med säljarna på DÅF AB. När intervjun

gjordes använde aktören en del av tiden i intervjun till utläggningar om de problem han uppfattade sig ha med långa ineffektiva beslutsvägar i den egna organisationen. Köparen slutade sitt arbete några veckor efter intervjun. Inköparens utläggningar om den egna organisationen medförde att få svar gavs om köparens relation med säljaren på DÅF AB. Intrycket efter intervjun var att intervjun hade misslyckats och därför lades den undan. När sedan en genomlysning gjordes flera år senare framkom ändå ett intressant citat. Detta har använts i slutet av kapitel 8 som motvikt till den i huvudsak positiva bilden av DÅF AB:s säljare.

Under den intensiva perioden gjordes också flera observationer när köpare kom på besök eller vid besök hos dem. En ny typ av observationer som kom till under studiens gång var observationer av potentiella leverantörer som besökte företaget för att sälja sitt koncept t ex i september 1998. De mötena gav möjligheter att se säljchefernas agerande från andra hållet när de agerade potentiell kund. Dessa observationer var intressanta eftersom de visade hur mycket av vad säljchefen sagt om kundrelationen som även gällde bakåt i relationen mot leverantörerna.

### **Kvalitativ enkät om arbetstid och innehåll i arbetsuppgiften**

I den studie som genomfördes fanns också ett antal frågor som var av sådan karaktär att en slags kvalitativ enkät (bilaga 2) kunde vara lämplig att använda. De frågor som ställdes i enkäten hade kunnat ställas vid de olika intervjuerna eftersom de handlade om arbetsuppgiftens innehåll. Enkäten visar vad säljarna gjorde under en vecka t ex hur mycket tid som gick åt till besök, återbesök, telefontid, vad de gjorde hos köparna, hur ofta de träffade dem, hur ofta något köptes samt vad de gjorde den övriga tiden. De frågor som ställdes i enkäten var dels frågor i vilka de fick ange hur många procent av arbetstiden som användes till telefonsamtal dels frågor av öppen karaktär som gav utrymme för både långa och korta svar. Det innebär att mer strukturerade frågor blandades med frågor med öppna svarsalternativ (Easterby-Smith et al 1991). Valet av öppna svarsalternativ beror på att syftet inte var att kunna analysera svaren i något statistikprogram. Avsikten var istället att ställa samma frågor som vid en intervju till samliga säljare och säljchefer samtidigt. Samtliga nio säljare och säljchefer lämnade in sina enkäter.

Analysen av enkäten har skett genom att svaren sammanställts och jämförts för att finna skillnader och likheter i svaren. Det resultat enkäten visade redovisades för DÅF AB:s ledning som gav sina reaktioner på resultatet. Ledningens reaktioner hanterades som intervju svar och kompletterande information vilken nedtecknades. Reaktionerna redovisas tillsammans med enkätens resultat i kapitel 5 under rubriken "Vad gör du under en vecka på jobbet?".

## Forskningsdagbok

Under den empiriska multimetodstudien sammanställdes dagliga reflektioner, observationer, intervjuer i en forskningsdagbok. Forskningsdagböcker används sedan 1800-talet inom den etnografiska traditionen för att fånga helheten av kulturen (Fetterman 1998). Eftersom studien från början hade en ambition att studera en säljkultur valdes forskningsdagboken för att fånga olika perspektiv av den studerade kulturen. Vid fallstudier är det enligt Yin (1984) vanligt att sammanställa en databas med intervjuer, observationer samt dokumentanalyser. Forskningsdagboken däremot är mer omfattande eftersom den även innehåller reflektioner forskaren gjort i samband med fältstudien. Forskningsdagboken valdes eftersom det fanns en osäkerhet kring hur studien av relationerna mellan DÅF AB:s säljare och kunder skulle genomföras. Syftet med att använda forskningsdagbok var också att skriva ner reflektioner från olika dagar för att skaffa detaljkunskap om olika händelseförlopp.

När dagboken sedan användes i analysdelen av forskningen visade det sig vara till fördel eftersom det blev möjligt att upprätta vad Yin (1984) kallar en beviskedja vilket ökar tillförlitligheten. Beviskedjans tillförlitlighet beror på att den kronologiska sammanställningen gjorde det möjligt att se hur intervjuer, observationer och annat material kunde hänföras till en och samma händelse. Därmed blir det möjligt att återskapa händelsen och dess kontext vilket bidragit till en utförlig beskrivning (thick description) av händelserna (Fetterman 1998). Detta syns framförallt i kapitel 9 där händelseutvecklingen i fallen redovisas dag för dag.

I dagboken gjordes beskrivningar av personer, dagliga samtal samt reflektioner över olika händelser. Det innebar noteringar om att idag hände det här, säljledarna gav access till närvaro vid ett möte som

genomfördes i det rummet, med de personerna och fortsatte sedan med en redogörelse för själva mötet. I dagboken skrevs även kommentarer ned om vem som var bra på vad t ex den ena säljchefen är duktig på teknik, att den andra säljchefen inte är så bra på statistik och att han ofta hade fel utdrag med sig till möten med sin säljgrupp. Kringinformation till olika händelse skrevs också ner eftersom den skulle kunna användas senare i tolkningen av de olika fallen. I forskningsdagboken finns utöver intervjuer och observationer av möten också berättelser om observationer vid företagens frukostar från flertalet av de dagar när studien genomfördes. Dessa frukostar gav möjlighet att få insikt i de enskilda dagarnas händelser och att skapa access till olika möten. Det finns också observationer med av de produktpresentationer som förkom under studien. Produktpresentationerna gav kunskaper om produkterna vilket var en fördel i vissa situationer. I forskningsdagboken anges också t ex att enkäten lämnades ut vid ett fredagsmöte när alla säljare och säljchefer var närvarande samtidigt. Ännu en fördel med kringinformationen är det efteråt varit möjligt att gå tillbaka och i minnet återskapa händelserna för att få en djupare kunskap om dem.

## Övrigt material

Utöver materialet i forskningsdagboken finns även annat material om företaget t ex rapporter som delades ut vid möten. Detta material samlades i en egen pärm och har t ex använts efteråt för att kontrollera fakta. Det finns också några tidningsurklipp t ex om två stora datortillverkare som riskerade att inte komma med i statskontorsavtalet vid upphandlingen av persondatorer 1998. Dessutom tillkom material som produktbeskrivningar, webbsidor om DÅF AB och dess leverantörer, en branschanalys av distributörer, tillverkare och återförsäljarekedjor för 1999. Till detta material kan också en säljhandbok om säljledningsarbete inkluderas som säljcheferna hade som kurslitteratur vid en kurs 1998.

## Sammanfattning av den empiriska studien

Det material som beskrivs i den första delen av metodkapitlet ligger till grund för en multimetodstudie. Det empiriska materialet består främst av ett primärmaterial bestående av intervjuer, observationer med uppföljande frågor om händelseförloppen samt en enkät. Studiens sekundärmaterial består av webbsidor, internt arbetsmaterial, en



branschanalys, säljstatistik m.m. De redogörelser som finns i forskningsdagboken visar tillsammans flera olika processer. De kan beskrivas som DÅF AB:s vardag där händelserna vävs samman till en helhet. Tidpunkten för genomförandet av de olika delarna av studien illustreras i figuren nedan.

	Hösten 97	Våren 98	Hösten 98	Våren99
Intervjuer		Access till och intervju med säljchef (januari) Intervjuer med säljare och säljchefer (mars-maj)	Djupintervjuer och korta intervjuer med säljare och kunder (augusti-november)	Kortintervjuer med nya säljare (maj)
Observationer	Observation av säljare på avstånd för att kartlägga säljstilen	Kris i samband med datorleverantörsbyte (februari)	2 mån period med närvaro 2-3 ggr i veckan innebärande observationer av daglig verksamhet samt problem (augusti-september)	Observationer av nya säljare och observationer av daglig verksamhet (april-maj)
Annat material		Webbsidor om DÅF AB och dess leverantörer tidningsurklipp om krisen (januari)	Insamlande av intern information, branschstudie samt annat material (augusti-september) Enkät (september)	

Figur 5 Översikt som visar tidpunkten när intervjuer, observation och insamling av annat material gjordes

## Analysen av framgång i säljande

För att kunna ta fram de aspekter aktörerna uppfattade som avgörande för skapandet av framgång i säljande behövdes ett urval av intervju-utsagor i vilka säljare, säljchefer och köpare argumenterade om framgång antingen direkt eller indirekt. Det behövdes också observationer av interaktioner mellan säljare och köpare samt andra aktörer t ex leverantörsrepresentanter. För att underlätta förståelsen av

hur analysarbetet genomförts avhandlas nedan det tillvägagångssätt som använts vid urval och i analysen. Nedan inleds skildringen av analysens genomförande med en genomgång av hur olika begrepp hanterats i skrivprocessen. Därmed förväntas det bli klargjort att vissa begrepp valts framför andra.

## Begrepp som visar att aktören är aktiv istället för passiv

Aktör är ett begrepp som visar att människor uppfattas som handlande, reflekterande och skapande individer (Arbnor och Bjerke 1994). Aktörsbegreppet förutsätter interaktion mellan individerna vilket får den sociala verkligheten att bli meningsfull. I den studie som genomförts har därför de studerade individerna benämnts aktörer vilka uppfattas samspela med varandra. När individer uppfattas som handlande blir det också viktigt att använda begreppen handling och agerande istället för beteende. Begreppet beteende ger människan en passiv roll, medan handling innebär en aktivt medverkande individ.

Begreppet respondent har också ersatts med aktör. Ordet respondent avser en person som är i försvar t ex av sin avhandling ([www.saob.se](http://www.saob.se)), istället för en aktiv, handlande och tolkande aktör som interagerar med sin motpart. Bourdieu har i sina arbeten aktivt valt bort begreppet aktör eftersom det kan ge associationer till teaterns aktörer, vilka har inlärd roller (Broady 1990). Bourdieu använder hellre ordet agent för att beteckna personer med habitus och för att undvika att tankarna hos läsaren leder mot inlärd roller. I tolkningen av empirin används ordet aktör inte för att beteckna inlärd roller utan med avsikt att framställa dem som aktiva, handlande och tolkande individer som interagerar med andra aktörer.

Det är av samma skäl som begreppet köpare eller inköpare används istället för kund eftersom köparbegreppet förutsätter en aktiv handlande aktör som är jämställd i relationen med säljaren. Kund däremot indikerar en passiv mottagare säljaren säljer till istället för att interagera med. Begreppet kund utgår från säljarens perspektiv på sin motpart. Det medför att kunden framställs som beroende av säljarens agerande t ex en person som gör inköp eller använder tjänster. Köpare och inköpare framställer istället aktören som en aktiv part som tar initiativ till inköp och söker upp en eller flera säljare för att få veta vad marknaden erbjuder (Ford et al 1998). I vissa sammanhang t ex i

kapitel 5 förekommer dock ordet kund vilket beror på att företagets köpare kan uppfattas vara de aktörer som köper den juridiska personen d.v.s. företaget. Köpare är däremot den som köper företagets erbjudna produkter och tjänster. När aktörer är kopplade till säljaren eller säljchefen används däremot köpare eller inköpare för att visa att det är interaktionspartnern som texten anspelar på.

## Hanteringen av det empiriska materialet

Med det empiriska materialet utskrivet på skrivbordet visade det sig att materialet kunde tolkas utifrån flera olika teman varav framgång var ett tema. Framgångstemat visade sig återkomma i materialet trots att intervjuerna inte skett med hjälp av en standardiserad intervjuguide. Det återkommande framgångstemat skapade ett intresse av att studera och förstå sambanden i materialet. Det mönster som framkom kan förklaras med att framgång är en del av aktörernas kunskapsstruktur som visar sig i deras retorik. Framgång skulle därmed vara en del av den strukturerande strukturen som styr säljarna och vad de uppfattar som en viktig del av deras säljarbete.

Inledningsvis utfördes eftersökningen med ord som ”framgång” och ”lyckas” vilka användes av aktörerna för att beskriva sin framgång. Med datorns hjälp gjordes eftersökningar av nyckelord som ”lyckas” och ”framgång” i det empiriska materialet för att hitta citat och observationer där orden förekom. Därefter gjordes en genomläsning av intervjudagboken med dessa ord markerade och då framkom olika sammanhang i vilka säljarna beskrev sin framgång. Det fanns även intressanta sammanhang i vilka det var uppenbart att framgång diskuterades även om inte orden ”framgång” eller ”lyckas” användes. Eftersökningen utfördes sedan med ord som ”misslyckande”, ”inte bra”, ”dåligt” vilka kan tolkas som motsatsord till framgång. Syftet var att visa hur de används i relation till hur säljarna beskrev sig själva och deras säljande.

Det empiriska materialet var lättöverskådligt och det var därför lätt att med enkla eftersökningar finna mönster i det. Det som framkom i det empiriska materialet visade sig vara flera aspekter som tillsammans bildade en helhet som visade DÅF AB:s framgångskoncept. Det material som framkom genom eftersökningar av begreppet ”framgång” och dess synonymer och antonymer visade sig bestå av säljarnas,

säljchefernas och köparnas uttalanden i intervjuer. Materialet bestod också dels av en observation med ett möte mellan en grupp köpare och en säljare dels av en observation med en av säljcheferna som interagerande med en representant från datorleverantören.

Det urval som sedan skedde av material från fallstudien kan tolkas som ett urval av analysfall. De utvalda analysfallen delades sedan in i kapitel och analyserades med hjälp av lämpliga teorier. De fall som valdes ut var de fall som skiljde ut sig från den större mängden av material och som uppfattades kunna ge mest kunskap om fenomenet framgång i säljande (Stake 1994). Det betyder att analysfallen 1-13 samt inledningsfallet sidan 1 uppfattas vara de som bidrog med mest kunskap om de aspekter aktörerna uppfattade påverka skapandet av värdet framgång i säljande på industriella marknader. Hur de olika analysfallen satts samman utifrån den samlade empirin och forskningsdagboken kommer att presenteras i avsnittet "Primär- och sekundärmaterial från studien av DÅF AB".

## Tolkningsmodellen och analysen av materialet

I tolkningsprocessen användes en modell som medförde en analys i tre steg. Den analys som gjordes kan sammanfattas i punkterna 1-3 nedan:

1. Den klassiska och nya retoriken användes i tolkning av fallen för att visa vilka aspekter aktörerna använde för att framställa sig och företaget som framgångsrikt. Utifrån retorikanalysen analyserades också aktörernas syfte med att välja att argumentera på ett visst sätt t ex för att övertyga om sin framgång.
2. Retoriken och handlingar analyserades med dubbel interaktion, habitus och schema för att förklara de meningsskapande processer som medfört att framgång kunnat skapas. Dessutom analyserades observationer för att förstå vilka aspekter som påverkade skapandet av framgång som en meningsskapande process.
3. Resultatet av analysen redovisades för att kunna visa de aspekter aktörerna uppfattade som avgörande för skapandet av framgång.

För analysen innebar de tre stegen i modellen ovan att analysen av fall 1-10 inleddes med en retorikanalys som innebar en dekonstruktion av säljarnas, säljchefernas och köparnas argumentation. I nästa analyssteg

skedde sedan en tolkning i vilken den dubbla interaktionens delar, iscensättning, selektion och retention tillämpades för att förstå de sammanhang som aspekterna har sitt ursprung i (Weick 1979). Utifrån tolkningen av den meningsskapande processen har det sedan varit möjligt att visa att de utgick från erfarenhetsmässigt grundade föreställningar om ett agerande som uppfattades leda till framgång.

Genom att tolka materialet utifrån de valda begreppen och modellerna blev det möjligt att (i kapitel 6) ta fram de aspekter ledningen använde för att beskriva företagets framgång. Det gjorde det möjligt att (i kapitel 7) tolka hur säljarna uppfattade dels företagets framgång dels sin egen framgång i köparinteraktionerna. Vidare tolkades också köparnas uttalanden (i kapitel 8) för att ta fram de aspekter som påverkade inköpet men också säljarens framgång i de enskilda interaktionerna. Därefter analyserades observationerna med interaktioner mellan säljare och köpare, säljchef och en leverantörsrepresentant samt säljgrupper, köpare och leverantörer i samband med problem och kriser (fall 3, 6 samt 10-12). Därigenom blev det möjligt att genom tolkning förstå vilka aspekter som påverkade utfallet av interaktionen. I fall 13 analyserades dels de normer som säljledningen formaliserade som ett utfall av tidigare problem och kriser dels en av säljchefernas kommentarer för att tolka den meningsskapande process som låg till grund för normerna.

När texten iscensattes innebar det att forskaren lade teorier över texten som ett mönster eller en mall för att tolka innehållet i den. Utfallet blev en tolkad text som presenteras i kapitel 6-9. I kapitel 9 i fall 11-13 har analysen endast gjorts utifrån steg 2 och 3 eftersom fokus varit på den meningsskapande processen bakom deras argumentation och handlingar. Syftet har varit att visa att hur de involverade aktörerna förstår händelserna utifrån tidigare erfarenheter som får konsekvenser för deras agerande.

De framtagna fallen indelades i fyra olika kapitel 6-9 bestående av intervjuer och observationer med säljledningen, säljarna, köparna samt andra aktörer. I kapitlen underindelades materialet sedan i tre till fyra fall i varje kapitel. Varje fall och tolkning kunde sedan underindelas ytterligare genom en analytisk process i tre steg:

1. Den tolkning som gjordes med de valda begreppen och modellerna delades in i teman som karaktäriserade innehållet i textdelarna. Därmed blev det möjligt att extrahera de aspekter aktörerna uppfattade som kopplade till skapandet av i huvudsak framgång i säljande och i vissa fall även framgång vid inköp.
2. Därmed blev det sedan möjligt att använda tolkningarna för att göra avslutande reflektioner av empirin i sammanfattningen i slutet av varje kapitel.
3. I slutkapitlet blev det sedan möjligt att göra en kort sammanfattande analys som ledde fram till att sex aspekter kunde extraheras. Dessa sammanfogades i en modell av hur framgång skapas i säljande genom interaktioner på och mellan mikro-, meso- och makronivå. Modellen har sedan diskuterats som ett kunskapsbidrag som visar hur framgång i säljande skapas som ett värde på industriella marknader.

Konsekvenserna av de val som gjorts av material och indelning i kapitel är att mycket material valts bort. Temat för skrivandet har varit framgång i säljande och det material som används för att diskutera begreppet är det material där begreppet förekom direkt eller indirekt vilket visade på ett enhetligt mönster i aktörernas praktik.

### Fördelningen av det empiriska materialet i kapitel 5-9

I kapitel 5 om DÅF AB används intervjumaterial och sekundärmaterial som webbsidor, en branschanalys, företagspresentationer samt enkät för att presentera fallföretaget. Observationer och intervjuer av aktörerna i DÅF AB har också använts för att göra ett persongalleri. Vidare ges en guidad tur i DÅF AB där säljaktiviteter genomförs. Framställningen går från makro- till mikronivå. Presentationen av makronivån innehåller en analys av DÅF AB:s relation till fält och kapital och en illustration av nätverket företaget ingick i. Mikronivåns presentation innehåller företagets historia, säljfilosofi, en redogörelse för säljarnas arbetsuppgifter samt ett persongalleri.

Kapitel 6 innehåller tre fall varav två är intervjuer medan det tredje är en observation. I fall 1 och 2 redogör två av säljcheferna för sin syn på hur DÅF AB agerar för att skapa framgång i interaktion med kunderna. Poängen med dessa fall är att visa vilken säljfilosofi säljarna utgår ifrån i

deras kundinteraktioner. I fall 3 träffar en av säljcheferna en leverantörsrepresentant för att diskutera hur de genom samarbete kan öka försäljningen till DÅF AB:s kunder. De tre fallen bildar tillsammans en helhet av argumentationer och interagerande som syftar till att göra det möjligt att se hur säljchefernas retorik förhåller sig till den praktik de agerar i.

Kapitel 7 innehåller i fall 4 och 5 intervjuer med två säljare som berättar om sitt säljande som framgångsrikt. Fall 6 består av en observation av en säljare som möter en kundgrupp med tre personer för att diskutera hur de kan lösa ett problem. Analysen av fallen 4 och 5 görs i syfte att tolka hur säljarnas uttalande om sitt agerande förhåller sig till vad som förväntas av dem vilket sedan jämförs med vad säljaren gör i praktiken i fall 6.

Kapitel 8 består av fall 7-9 vilka visar köparens sida av interaktionen. Köparna redogör i intervjuerna för hur de upplever säljarnas agerande. Kapitlet ger köparnas version av hur relationen med säljarna fungerar och visar också vilka positiva och negativa konsekvenser framgång får för köparna. I detta kapitel finns ingen observation med men i fall 6 agerar samma kunder som i fall 9. Kapitel 8 avslutades med ett citat från en köpare som förmedlade en motbild till den positiva bilden i fallen 7-9 av säljarnas agerande.

I kapitel 9 presenteras problem och kriser i fall 10-12. Intervjuer varvas med observationer för att visa hur olika aktörer agerade. Tyngdpunkten i fallen 10-12 är händelser vilka presenteras som observationer. I fallpresentationer finns också en slags prolog till händelserna i fall 11 och 12 som framställs med hjälp av de kortintervjuer som gjordes. I fall 10 presenteras upphovet till händelserna genom ett retrospektivt intervjumaterial som ger bakgrunden till det inträffade. I fall 10 och 12 presenteras också intervjuцитat som bildar en slags epilog i vilken de involverade köparna redogör för hur de upplevde situationen. Fall 13 består av normer för agerande i kundinteraktioner. Normer är ett av de utfall som skapades till följd av bland annat händelserna i fall 11 och 12. Fall 13 visar hur händelser kan bidra till att säljare genom sin meningsskapande process kan förändra sitt sätt att förhålla sig till kunderna.

Kapitel 10 består av resultat och diskussion av kunskapsbidrag. I detta kapitel sker en sammanställning och fördjupad tolkning av fallen för att lyfta fram ett kunskapsbidrag som visar hur säljare, säljchefer och köpare skapar framgång i säljande. Det resultat som visas i kapitel 10 syftar till att visa på resultatets relation till tidigare forskning för att tydliggöra avhandlingens kunskapsbidrag.

### **Primär- och sekundärmaterial från studien av DÅF AB**

I kapitlen 6-9 presenteras och analyseras intervjuer, observationer samt en text bestående av formaliserade normer. I kapitlen 6-9 framställs de som fall 1-13, vilket ska tolkas som analysfall 1-13. Analysfallen kan bestå av en intervju, en observation, eller en kombination av båda delar för att illustrera en händelse. I fall 13 förekommer dessutom att en skriven text med kommenterar av textens författare hanteras som ett analysfall. Analysfallen har hämtats ur forskningsdagboken och sekundärkällorna och benämns fall. Tabellen nedan visar en tidsaxel mellan januari 1998 och juni 1999. Den illustrerar när intervjuer, observationer samt normer tidsmässigt tillkom i förhållande till varandra. Analysfallen illustreras nedan med hänsyn till fallnummer och kapitelindelning.



Kapitel	Fall	Jan 1998	Juli 1998	Jan 1999	Juli 1999
6	1	I			
	2	I			
	3			O	
7	4	I			
	5	I			
	6			O	
8	7			I	
	8			I	
	9			I	
9	10	O			
	11			O	
	12			O	
	13				A

Figur 6 Översikt som visar när fallen inträffade tidsmässigt

*Förklaringar till figuren ovan*

- O betyder enskilt observationstillfälle som genomfördes vid möten
- I betyder tillfälle när intervju gjordes med aktörerna
- A innebär material som delades ut vid ett fredagsmöte
- ←---→ Dubbelriktad streckad pillinje visar den tidsrymd då kompletterande intervjuer inträffade
- Heldragen lång pillinje visar hela empiristudiens period
- Heldragen kort pillinje visar den intensiva tvåmånadersperioden med regelbunden närvaro hos DÅF AB

Figuren ovan visar att fall 1 till 13 hämtats från perioden mellan våren 1998 och hösten 1998 när huvudstudien genomfördes hos DÅF AB, dess kunder samt i dess nätverk. Intervjuer med och observationstillfälle av de nya säljarna våren 1999 har inte tagits med eftersom de inte var

intressanta med hänsyn till hur framgång skapades på och mellan mikro-, meso- samt makronivå. Fallen kan tolkas som episoder i långsiktiga relationer mellan säljare och köpare (Håkansson ed.1982). Episoderna har studerats för att förstå hur framgång i säljande skapas av säljare och köpare på och mellan interaktionsnivåerna. Den intensiva perioden med regelbunden närvaro gjorde det möjligt att också studera interaktionernas miljö och atmosfär. Närvaron gjorde det t ex möjligt att studera dels händelserna före problemen och kriserna (fall 10-12) dels hur företaget hanterade dem. Vidare bidrog närvaron till en helhetsbild av händelseförlopp vilket gav en förståelse för att de normer säljledningen skapade (fall 13) var ett resultat av olika händelser t ex de i fall 10-12. I kapitel 5 har intervjuer om DÅF AB:s verksamhet och sekundärmaterial använts för att skildra DÅF AB:s makro- och mikromiljö. De intervjuer och sekundärmaterial som använts har hämtas från forskningsdagboken, djupintervjuerna, DÅF AB:s webbsidor samt trycksaker hos DÅF AB.

## Referenshantering

Användandet av referenser till andra forskares verk har gjorts både som direkta men också som indirekta referenser. Direkta referenser förekommer t ex när det i texten framställs att N.N. säger att... eller N.N. menar att... Den sortens referens används för klargöra vad N.N. sagt om ett begrepp eller ett sammanhang som är relevant för framställningen. Indirekta referenser används när analys först görs och sedan referens görs till en forskare med avsikt att framhålla att det finns en parallell till N.N.s verk. Det kan t ex ske när ett begrepp används i ett sammanhang vilket har likheter med hur N.N. har diskuterat samma begrepp i andra sammanhang i sitt verk. Detta sätt att referera har likheter med hur retorikern använder sig av analogier i sin argumentation för att hävda eller exemplifiera att det finns likheter mellan två förhållanden (Perelman 2004). Det innebär t ex att en relation i den analyserade empirin framställs visa på likheter med en relation i de sammanhang som N.N. har analyserat.

## Val av modeller och begrepp

Det fanns i empiristudien initialt ett intresse av att studera relationsmarknadsföring i praktiken vilket sedan blev framgång i

säljande. Genom skiftet i infallsvinkel har ansatsen som från början var deduktiv snarare blivit abduktiv, vilket innebär ett samspel mellan induktiv och deduktiv ansats (Alvesson och Sköldbberg 1994). Skälet till skiftet var att empiristudien förändrade fokusering i studien och skapade behov av andra modeller än de som tidigare hämtats från arbeten om relationsmarknadsföring och servicemanagement. Empirin uppfattades i huvudsak handla om hur säljare i interaktion med köpare skapar framgång. I licentiatuppsatsen hade en analys gjorts av hur säljare skapar mening genom de säljaktiviteter de utför i sin praktik. I licentiatuppsatsens analys användes bl.a. begreppet meningsskapande (Alvesson 1996; Smircich och Morgan 1982). Med utgångspunkt i licentiatavhandlingen fanns ett intresse av att fördjupa studiet av meningsskapandet för att förstå varför säljare väljer att agera och tala som de gör.

Bourdieu's begrepp habitus studerades första gången genom metodkursen "kvalitativ metod" våren 1998 i Alvessons artikel "Talk in Organizations" (1994). Den gav en insikt om att det skulle vara möjligt att tolka säljarnas agerande som en meningsskapande process som leder till att ett säljarhabitus utvecklas hos dem. Tanken med studien var att Bourdieus begrepp habitus, fält och kapital skulle användas som huvudmodeller. Efter hand som förståelsen ökade kom också insikten att analysen i så fall skulle komma att i huvudsak handla om relationer mellan företag och grupper av säljare. Det skulle därmed bli ett alster som utgick från analyser av makro- och mesostrukturer men inte mikrostrukturerna i säljandet. Därför behövdes modeller med fokus på meningsskapande hos enskilda säljare och köpare.

Under en period med ledighet från forskarstudierna sommaren 2003<sup>12</sup> lästes Weicks arbete om meningsskapande och organisering (Weick 1979). Weicks modell visade sig vara intressant eftersom den beaktade meningsskapande både på makro- och mikronivå. Samtidigt med upptäckten av Weick fanns en tvekan inför att använda Bourdieus begrepp. De överväganden som gjordes ledde ändå fram till Bourdieus modell skulle användas i kombination med Weicks modell av den dubbla interaktion samt en tredje modell.

---

<sup>12</sup> Uppehåll i forskarstudierna har skett i två perioder dels september 2000 t.o.m. augusti 2002 dels maj t.o.m. juli 2003.

Den tredje teorin som särskilt beaktar individer var egentligen ingen nyupptäckt eftersom den påträffades i samband med ett tidigare sökande efter litteratur om meningsskapande hösten 1998. Den modellen var scheman som har fokus på individens kunskapsutveckling. Utifrån individers kunskapsutveckling har D'Andrade, Strauss och Quinn skapat en modell av händelse- och kunskapsscheman hos individen. När boken togs fram igen hösten 2003 kom insikten att det var möjligt att använda den som komplement till Bourdieus och Weicks begrepp och modeller. Inom forskning om schema visade det sig också finnas tidigare arbeten om scheman hos säljare och köpare som benämndes kognitivt säljande och inköp (t ex Szymanski och Churchill 1990; Hunt och Bashaw 1999:1; Stafford 1996). De tidigare arbetena om kognitivt säljande och inköp gav därför legitimitet åt användandet av schema i avhandlingens analys. De underlättade också analysen eftersom de visade hur schema fungerar för att förstå interaktioner mellan säljare och köpare.

Syftet med att välja begrepp och modeller från olika forskare var att skapa en slags teoritriangulering för att göra det möjligt att analysera olika sociala nivåer. Begreppen och modellerna bildade tillsammans organisationsnivå, gruppnivå samt individnivå. Eftersom dubbel interaktion, habitus och schema valts för att beskriva mikro-, meso- och makronivå i en och samma analys kunde inte heller modellerna tillämpas fullt ut. Om analysen skulle beskriva alla aspekter av de tre modellerna skulle analysen i så fall bli alltför omfattande. De modeller som valts har därför istället använts eklektiskt för att komplettera varandra.

Utöver de tre modellerna dubbel interaktion, habitus med fält och kapital samt scheman har även arbeten om säljande, interaktioner och framgång använts för att visa hur säljande i interaktioner och framgång i säljande diskuteras. Arbeten om säljande har använts dels i den inledande problematiseringen dels i analysen av meningsskapande där de kompletterat varandra. Interaktionsmodeller kopplade direkt till säljar- och köparinteraktioner har hämtats från IMP-gruppens arbeten. IMP-gruppens arbeten har funnits med från research proposal 1997 (Svalin 1997). De har också använts i licentiatuppsatsen 1999 eftersom säljande och inköp i relationer diskuteras i dessa arbeten (t ex av Håkansson och Wootz 1977; Håkansson ed.1982; Ford 1998; Ford 2002). Det innebär att IMP-gruppens arbeten valdes tidigt i

forskningsprocessen. Begreppet framgång har studerats genom arbeten av företagsekonomiska forskare men också arbeten av forskare inom andra discipliner t ex sociologi (se kapitel 1). Flertalet av arbetena valdes genom artikeldatabasen Elin eftersom den tog upp begreppet framgång. De kompletterades också av andra arbeten t ex säljhandböcker i vilka begreppet framgång togs upp.

Arbeten om klassisk- och ny retorik valdes 2004 vilket var sent i skrivprocessen. Klassisk- och ny retorik valdes utifrån ett behov av att skapa ordning i aktörernas tal. Det gav ett analysredskap som gjorde det möjligt att förstå dels hur talen var uppbyggda dels vilka retoriska verktyg aktörerna använde i sin retorik för att framställa sig som framgångsrika.

Den diskussion som saknas i detta avsnitt om tidigare forskning med koppling mellan empiri och teori har sparats till kapitel 3 och 4. Det innebär att metodval utifrån tidigare forskning diskuteras i anslutning till presentationen av den tidigare forskning som utgår från dubbel interaktion, habitus med fält och kapital samt scheman.

## Alternativa modeller av språk och meningsskapande som valdes bort

I analysen har klassisk och ny retorik valts för att kunna visa hur säljarens argumentation var konstruerad. I analyser av retorik används många gånger först den klassiska retoriken för att klargöra dispositionen i talet (Müllern och Stein 1999). Därefter används någon annan variant t ex Burkes dramaturgi eller Perelmans nya retorik för att gå djupare och förstå hur retoriken är skapad och i vilket syfte. Burke valdes bort eftersom analysen hade förutsatt en utgångspunkt i en dramaturgisk analys. Dramaturgin i kombination med habitus är inte så lämplig eftersom risken fanns att habitus då riskerade att framställas som en teaterroll. Det är något Bourdieu anser att forskaren bör undvika då habitus är djupare förankrat hos individen än vad en roll är. Den utveckling som skett av retoriken sedan antiken har medfört att det finns olika former av retorik att välja mellan t ex den kristna retoriken som används i predikningar eller politisk retorik (Hägg 1998; Herrick 2005). I det här fallet har den klassiska och nya retoriken valts eftersom den hjälper till att lyfta fram de verktyg säljare använder när de uttalar sig vid intervjuer och när de interagerar med köpare, leverantörer o s v.

Inom organisationsforskning studeras företags publika retorik t ex av Cheney och McMillian (1990) samt Cheney och Frenette (1993) för att visa hur värden, logik och syften framställs i företagsdokument. Den retorik som studerats i de arbetena har fokus på företagets offentliga retorik medan den studie som genomförts i analyskapiteln 6-9 handlar om retorik på individ- och mesonivå. De nämnda arbetena utgår dessutom från Burke vars retorik har valts bort eftersom habitus och dramaturgi inte bör användas i samma analys.

Alternativa teorier till retoriken är t ex Deetz' (1992) kommunikationsteori. Deetz menar att kommunikation sker i ett språksamhälle i vilket ömsesidighet och symmetri förutsätts. I denna kommunikationsteori fokuseras vad kommunikation åstadkommer och den ömsesidiga förståelsen mellan de involverade parterna. I Deetz' arbete betonas skapandet av en öppen dialog för att träffa en överenskommelse vilket skulle kunna användas för att diskutera överenskommelser i säljar- och köparinteraktioner. Deetz tar också upp vikten av att kunna lita på varandra för att kunna upprätthålla en fortsatt relation. Problemet med Deetz' kommunikationsteori är att den inte ger redskap att analysera argumentens uppbyggnad med. Deetz' kommunikationsteori har dessutom anknytning till studier av maktrelationer inom företaget vilket inte är av intresse för den här studien.

Tre modeller av meningsskapande kommer att användas i analysen, men när de valdes har andra valts bort. Andra modeller som valts bort är t ex Smircich och Morgans (1982) och Alvessons (1996) arbeten om "management of meaning" med koppling till ledarskap, Tsoukas (2005) arbeten om meningsskapande med koppling till språk. "Management of meaning" innebär att chefer agerar symboliskt för att få de anställda att agera på ett visst önskat sätt (Alvesson 1996). Det sker genom att ledningen kommunicerar sina idéer om vad som existerar, vad som är bra och vad som ska uppnås. Analyser utifrån "management of meaning" ger möjligheter att förstå ledarskap som en social process (Smircich och Morgan 1982). Management of mening innebär en fokusering på meningsskapande utifrån ett ledningsperspektiv och kultur vilket inte är av intresse att analyseras i den aktuella studien vilket är anledningen till varför de valts bort.

En annan typ av modell som övervägs finns i Tsoukas' (2005) studie av organisatoriska förändringar med fokus på den meningsskapande

processen. Tsoukas utgår från ett diskursivt perspektiv vilket innebär jämförelser mellan vad som sägs med vad som görs i syfte att visa hur mentala föreställningar leder till ageranden. Han analyserar hur organisatorisk förändring kan skapas genom en språkförändring i organisationen när de anställda deltar i olika aktiviteter. Tsoukas syn på meningsskapande har likheter med det som finns i de valda modellerna av meningsskapande som dubbel interaktion eftersom meningsskapande uppfattas som mer än en mental föreställning. Språkets förmåga att förändra organisationen är däremot inte av intresse för studien av säljar- och köparinteraktioner. I den här studien finns heller inget intresse av att förstå säljkulturen, vilket beror på att studiens fokus inte är kulturen i enskilda företag. Centralt är istället den meningsskapande processen i interaktioner mellan säljare och köpare på och mellan olika nivåer.

## Studiens tillförlitlighet

Vid studiens inledning fanns som tidigare nämnts en etnografisk ambition att studera säljkulturen för att förstå relationsskapande mellan säljare och köpare. Ambitionen övergavs men även om studien inte är någon etnografi bör den ändå diskuteras utifrån de kriterier som etnografiskt inspirerade studier värderas mot vad gäller tillförlitlighet. Skälet till det är att etnografisk metod varit inspirerande för studien och medfört att studien blivit en multimetodstudie med närvaro i ett företag. En av de aspekter som ofta tas upp vad gäller den typen av etnografistudier är att de inte kan reproduceras av andra forskare för att komma fram till samma resultat. Det beror på att studiens resultat är beroende av forskaren och det sammanhang studien skett i. Samtidigt betyder avsaknaden av reproducerbarhet inte att studien inte är tillförlitlig. Det betyder däremot att studien inte kan göra anspråk att representera en objektiv sanning utan endast en del av den.

Ett av de instrument som används av etnografer för att testa kvaliteten i studien är triangulering av data och metoder (Fetterman 1998). I den här studien har triangulering skapats genom en kombination av metoder. Intervjuer har använts för att jämföra aktörernas uttalanden med andra aktörers uttalanden. I nästa steg jämförs citat med observationer för att se om deras agerande stämmer överens vad de säger och vad de gör.

Inom etnografilitteratur diskuteras också att påvisande av mönster i det empiriska materialet ger tillförlitlighet åt studien eftersom mönster är ett uttryck för att det finns en allmängiltighet i materialet (Fetterman 1998). Genom eftersökningen på ord som t ex framgång, bra, dåligt framträdde ett mönster bestående av uttalanden och ageranden som visade sig vara relaterade till varandra. Den relation eller kausalitet som framträdde mellan de olika delarna anses enligt Fetterman (1998) vara ett kriterium för tillförlighet. Skälet till varför kausalitet och mönster betonas är att de visar ett generaliserat handlings sätt på makrosocial nivå som bidrar till förståelsen av det studerade fenomenet.

Nästa fråga som aktualiseras är kunskapsbidragets generaliserbarhet i olika sammanhang som säljare agerar i. Generaliserbarheten har betydelse för möjligheten att lämna ett kunskapsbidrag t ex genom att vara användbart på andra företags situationer (Björklund och Paulsson 2003). Modellerna i kapitel 10 analyseras därför i relation till tidigare forskning om värde på industriella marknader. Därmed relateras resultatet indirekt till andra studier om värde i vilka andra företag studerats vilket ger en viss grad av generalitet.

Praktiskt kan också studien vara tillämpbar för andra företag som använder interaktioner som utgångspunkt för sitt säljarbete. Det betyder att resultatet uppfattas som generaliserbart till andra datoråterförsäljande företag som säljer genom att skapa långsiktiga relationer. Men hela resultatet eller delar av resultatet kan även generaliseras till andra företag som säljer andra produkter och/eller tjänster och som utgår från ett relationsperspektiv.





## Kapitel 3

# Retorik och meningsskapande

I vår vardag försöker vi ständigt att övertyga genom att argumentera och föra fram våra åsikter i olika frågor (Herrick 2005). Faktum är att det är svårt att låta bli att övertyga eftersom kommunikation sker i interaktioner som påverkar andra människor på olika sätt och i olika grad. Vi är alla försäljare, religiösa förespråkare och politiker i någon fråga vi är övertygade om. I det inledande kapitlet nämndes några vardagliga situationer i vilka säljare interagerar med köpare för att skapa en tillitsfull relation och för att övertala till köp. Det sätt säljare interagerar med sina köpare på är genom retorik. Den innebär att argumentation och handlingar används i syfte att övertala och att skapa en känsla av närhet och engagemang. För säljaren är retoriken ett effektivt verktyg att bygga relationer och att skapa försäljning med och för att lyckas med det krävs att säljaren har förmåga att använda den effektivt för att inte orsaka irritation hos köparen. Även inköpare kan använda sig av retorik t ex för att presentera sin syn på ett problem för säljaren på ett övertygande sätt.

Den framgång som skapas i säljande är ett värde med konsekvenser för agerande och erfarenheter. Konsekvensen framkommer när säljare och köpare använder tidigare erfarenheter av försäljning och inköp som utgångspunkt för de nya situationerna (Bagozzi 1979; Houston och Gassenheimer 1987). Retorik är nära knuten till den personliga förmågan att uttrycka sig effektivt för att forma en personlig karriär och framgång (Herrick 2005). Interaktioner mellan säljare och köpare medför retoriska interaktioner vilket innebär att upplevelsen av värde förhandlas mellan parterna till en gemensam uppfattning. Genom utvecklandet av en retorik kan både säljare och köpare påverka varandras sätt att tänka. Retorik har inom marknadsföring främst studerats i reklam med fokus på hur symboler och argument retoriskt används för att övertala till köp (t ex Phillips och McQuarrie 2002;

Areni 2002; Kawamura 2003). Säljarens uppgift är att övertala till köp (Schoonmaker 1978) trots det har retorik i säljande inte studerats för att visa hur retorik används av säljaren i praktiken.

I de analyserade fallen försöker aktörerna att framställa sig som framgångsrika genom att berätta om interaktioner och agerande de upplevt som framgångsrika. Aktörernas berättelser om framgång kommer att analyseras för att ta fram de aspekter säljare och köpare anser vara avgörande vid skapandet av framgång i säljande. Detta analyseras dels utifrån de olika retoriska tekniker aktörerna använder dels utifrån de sammanhang av erfarenheter som aspekterna framkommit i. Retorik i framgångsberättelser är intressant att analysera vilket beror på att retorik används i syfte att argumentera för egna handlingarna på ett fördelaktigt sätt. Tidigare forskning visar dessutom att om retorik jämförs med praktik kan retoriska gap avslöjas eftersom vad aktörer säger inte alltid stämmer med vad de faktiskt gör i sin praktik (Zbaracki 1998; Skidmore et al 2004).

## Retorik

I analysen används både klassisk och ny retorik för att visa dels hur säljare medvetet planerar sin kommunikation dels skapar mening genom interaktioner med andra aktörer. I avsnitten nedan presenteras därför de båda för att klargöra bakgrunden och hur de kompletterar varandra men också vad de kan bidra med till analysen. Vidare presenteras sedan två företrädare för den nya retoriken för att visa hur analysen av retoriken utvecklats men också för att visa vilka verktyg som den mer strukturerade nya retoriken använder i analysen.

### Den klassiska retoriken

Retorik är praktisk kunskap, teknik och tillämpning. Den har släktskap både med naturvetenskapen och med psykologin (Hägg 1998). Släktskapet till naturvetenskapen ligger i att det är en teknik som är amoralisk vilket betyder att den inte tar hänsyn till god smak, sanning eller fina förebilder. ”Om du vinner med dåligt språk och dåliga argument, så är det bra språk och bra argument retoriskt sett.” (Hägg 1998: 10) Retorik har också släktskap med psykologi eftersom den påstår att om du agerar på ett visst sätt kommer den som hör det att

agera si eller så. Retorik gränsar också till litteraturvetenskapen eftersom det finns en litteraturens retorik. Den gränsar dessutom till berättartekniken vilket beror på att retorik som talekonst innebär berättande i olika former.

Retorik är läran om talekonsten och ordet retorik betyder talandets konst (Hägg 1998; Johannesson 1998). Etymologiskt härstammar ordet retorik från det grekiska ordet eirô som betyder jag säger (Müllern och Stein 1999). Själva ordet retorik har sitt ursprung i det grekiska ordet rhetorikê och rhetorikê technê och betyder oratorns eller retorikerns konst. Retorik är en vetenskap som tillkom under antiken. Retorik innebär påverkan med ord eller tal för att övertyga en publik. När den klassiska retoriken avhandlas nämns ofta tre namn. Dessa är Aristoteles (384-322 f.kr.), Cicero (106-43 f.Kr.) och Quintilianus (35-100 e.Kr) (Perelman 2004). Aristoteles var främst filosof men också en hyllad lärare i retorik i antikens Grekland och den som är mest känd för eftervärlden (Hägg 1998). De första som undervisade i läran om retorik var sofisterna vilka var verksamma i Aten under 400-talet f. Kr. (Herrick 2005). Sofisterna utgick från den dialektiska metoden för att lära ut hur studenten skapade tal och argument utifrån ställningstaganden eller accepterade premisser. Utifrån dialektiken lärde de studenten att argumentera för och emot sitt ställningstagande i syfte att övertyga antingen en allmän publik eller en rättegångjury.

### Den klassiska retorikens disposition

Talaren i den klassiska retoriken förbereder sitt tal genom inventio som innebär att finna argumenten för att övertyga om ett budskap (Müllern och Stein 1999). Retorikens syfte anses vara att övertyga vilket sker genom argumentation (logos) (Johannesson 1998). För att stödja argumenten kan talaren använda två andra medel med avsikt att vinna lyssnarens gillande. Det första medlet är pathos vilket används av talaren för att ge uttryck för känslor vilket förväntas skapa förtroende, välvilja eller en positiv inställning hos åhörarna. Känslor uppfattades inte av Aristoteles som irrationella utan som rationell respons på en viss typ av förhållanden och argument. Förtroende och välvilja vinnas av talaren med det andra medlet som karaktär eller personlighet (ethos). Ethos ansåg Aristoteles vara det mest förförande av logos, pathos och ethos. Det sätt talaren kan vinna åhörarnas förtroende på är genom att försöka väcka en bestämd känsla eller sinnescörelse.

När en talare framför sina argument till en publik används i den klassiska retorikens talekonst ofta en disposition (dispositio) vilken talaren använder för att bygga upp sin argumentering (Hägg 1998). Ett modernt säljsamtal kan t ex byggas upp med hjälp av den klassiska retorikens disposition. Nedan visas hur dispositionen kan kopplas till säljarens praktik och de fem huvuddelarna.

1. *Inledning* (Exordium). I inledningen försöker talaren fånga publikens intresse genom att väcka sympati för sin sak och person (ethos). Inledningen ska vara kortfattad. För säljaren precis som för politikerna är det viktigt att väcka förtroende för den egna personen (pathos) eftersom säljaren i långsiktiga relationer faktiskt säljer sig själv.
2. *Berättelsen* (Narratio). Består av själva anförandet och kan vara en strikt kronologisk berättelse om vad som hittills förekommit i fallet. Här handlar det också om att göra en presentation inbjudande för att ge intryck av sannolikhet och objektivitet. I berättelsen redogör säljaren för det han eller hon vill sälja med fakta om produkten eller den säljfilosofi säljarens företag har.
3. *Bevisningen* (Probatio). Denna innehåller talarens tes och åsikt samt bevis och argument (logos) för den egna åsikten. Här lägger säljaren fram sina argument till fördel för en produkt eller säljaren själv som lämplig för köparen.
4. *Motbevisning* (Refutatio). I denna del bemöter talaren motargument eller argument som framförts av en motståndare. Här handlar det om att argumentera för att smula sönder motståndarens framställning.
5. *Avslutning* (Peroratio). Avslutningen innehåller två delar dels sammanfattningen dels en vädjan till känslorna eller en uppmaning att göra något.

I analysen har den klassiska retorikens disposition använts för att dekonstruera säljarens argumentation. Avsikten med dekonstruktionen har varit att visa att retoriken varit medveten och planerad i syfte att framställa aktörerna som framgångsrika. Analysen förväntas därför visa att aktörernas använder den klassiska retorikens disposition för att framföra argument om sin framgång. Argumenten antas därför ha

skapats medvetet för att framhålla de aspekter de anser ha varit avgörande för processen att skapa framgång. I nästa steg i retorikanalysen används den nya retoriken för att lyfta fram de argument aktörerna använder för aspekter de uppfattar avgörande för skapandet av framgång. Dessutom kan den nya retoriken användas för att visa vilka retoriska tekniker de använder för att framställa sig och företaget som framgångsrikt. Det är därför som nästa avsnitt ska behandla den nya retoriken, dess koppling till socialkonstruktionismen samt de verktyg som den ger. Dessutom används framställningen för att presentera delmodeller som leder fram till studiens analysmodell sist i kapitel 4 (se figur 16).

## Den nya retoriken

I början av 1900-talet förde retoriken en tynande tillvaro (Herrick 2005). Efter andra världskriget vaknade intresset för värderingar och moraliskt engagemang vilket gav utrymme för tillblivelsen av den nya retoriken. Centralt för den nya retorikens tillblivelse var att finna ett språk för att framställa mänskliga värden vilket gav en fokusering på vardaglig argumentation och valet av publik. Inom den nya retoriken för forskare den klassiska retorikens analys vidare (Müllern och Stein 1999) genom att visa på samband mellan form och innehåll i tal men också text. Vidare försöker de att tillföra retorikanalysen en förståelse av individers och organisationers meningsskapande om sig själva och om omvärlden. Det medför att kommunikativa och språkliga aspekter fokuseras för att förstå hur mening skapas i sociala kontexter.

Den nya retoriken utgår från dialektiken<sup>13</sup> vilket innebär att talaren eller skribenten uppfattas utgå från accepterade premisser för att skapa argument för att få sina omstridda teser godtagna (Perelman 2004). Det som skiljer dialektik från retorik är att dialektiken även omfattar argument i kontroverser eller diskussioner med en enskild samtals-

---

<sup>13</sup> Dialektik betyder ”lära för begripandet av ting” (Perelman 2004:31). Dialektiska samband innebär att kunskap uppfattas som individberoende och något som framkommer genom ett samspel mellan tolkningar och interaktioner (Arbnor och Bjerke 1994). Människan och verkligheten uppfattas stå i ett dialektiskt förhållande till varandra. Det innebär att människan skapar verkligheten samtidigt som verkligheten skapar människan.

partner. Dialektiken är mer begränsad än retorik eftersom den endast övertygar genom formella bevis medan retoriken använder flera andra redskap för att övertyga genom språket (Müllern och Stein 1999). Dialektikens fokus är det generellt giltiga medan retoriken intresserar sig för det som är giltigt i det enskilda fallet. Den klassiska retoriken skilde mellan retorik och dialektik medan den nya retoriken inte gör det. Det betyder att den nya retoriken omfattar allt tal som skapats i syfte att övertyga eller övertala en publik oavsett publikens storlek och oavsett vilket ämne talaren behandlar. Retorikens område kan därför fylla två funktioner för forskaren. Den kan användas både för att analysera språk i tal och skrift och för att övertyga. I analyser används både den klassiska retoriken och den nya t ex för att först visa på hur aktörernas argumentation skapas. Analysen inleds ofta med den klassiska retorikens disposition och följs sedan upp med en analys med den nya retoriken för att visa på hur meningsskapande konstrueras genom uttalandena.

Skillnaden mellan klassisk och ny retorik kan sammanfattas enligt figuren nedan:

	<b>Klassisk retorik</b>	<b>Ny retorik</b>
<b>Vad för retorik?</b>	Övertyga i strikt mening	Meningsskapande i vid mening
<b>Var är fokus?</b>	Fokus på talaren	Fokus på kontexten
<b>Vilka sammanhang?</b>	Argumentativa situationer	All mänsklig språklig interaktion
<b>När och hur?</b>	Retorik som teknik	Retorik som språk
<b>Vilken typ av kommunikation?</b>	Planerad kommunikation	All kommunikation

Figur 7 En jämförelse mellan klassisk och ny retorik (Müllern och Stein 1999: 32) med tillägg av kategoriindelning i den vänstra kolumnen.

Den skillnad som illustreras i modellen syftar inte främst till att visa på två av varandra uteslutande perspektiv utan snarare två kompletterande perspektiv (Müllern och Stein 1999).

Det aktiva meningsskapandet hos aktörerna innebär argumentation i avsikt att skapa känsla och logik, etik och estetik, abstrakta och konkreta konstruktioner av verkligheten. Den sortens meningsskapande innebär att retorik används i syfte att skapa motivation och engagemang genom att individers kognitiva strukturer aktiveras. Det medför att de kan förstå de sammanhang som retoriken behandlar eftersom de har de erfarenheter som retorikern anspelar på. Praktiskt innebär det därför att retorik kan användas av företagsledningar som intern marknadsföring för att motivera de anställda att agera i företagets intresse (Cheney och McMillian 1990).

När Müllern och Stein nämner meningsskapande avser de mening och meningsskapande i hermeneutisk mening. Det för med sig att människan uppfattas som en tolkande och förstående varelse. Den nya retorikens fokusering på meningsskapande medför att den inte har en lika tydligt avgränsad struktur som den klassiska retoriken. Det beror på att den nya retoriken inte har tydliga gränser till andra angränsande områden t ex kommunikationsteori, lingvistik och organisationsteori (Müllern och Stein 1999). Den kritiserar därför också för att sakna de tydliga verktyg som kan användas i operationalisering i motsats till den klassiska retoriken vars verktyg är tydligt angivna. Den nya retoriken omfattar dels de forskare som studerar retorik och språkanvändning dels de forskare som studerar meningsskapande i vid mening. Inom företagskommunikation finns t ex forskning som visar hur mening skapas hos individer som deltar i organisationer samtidigt som de också bidrar till meningsskapande och utveckling av organisationer när de fattar beslut (Cheney och Frenette 1993). Retorik har därmed relevans för studier av företags olika kommunikativa handlande och i analysen kommer säljares, säljchefers och köparens retorik att studeras i syfte att analysera säljar- och köparinteraktioner på mikro-, meso- och makronivå.

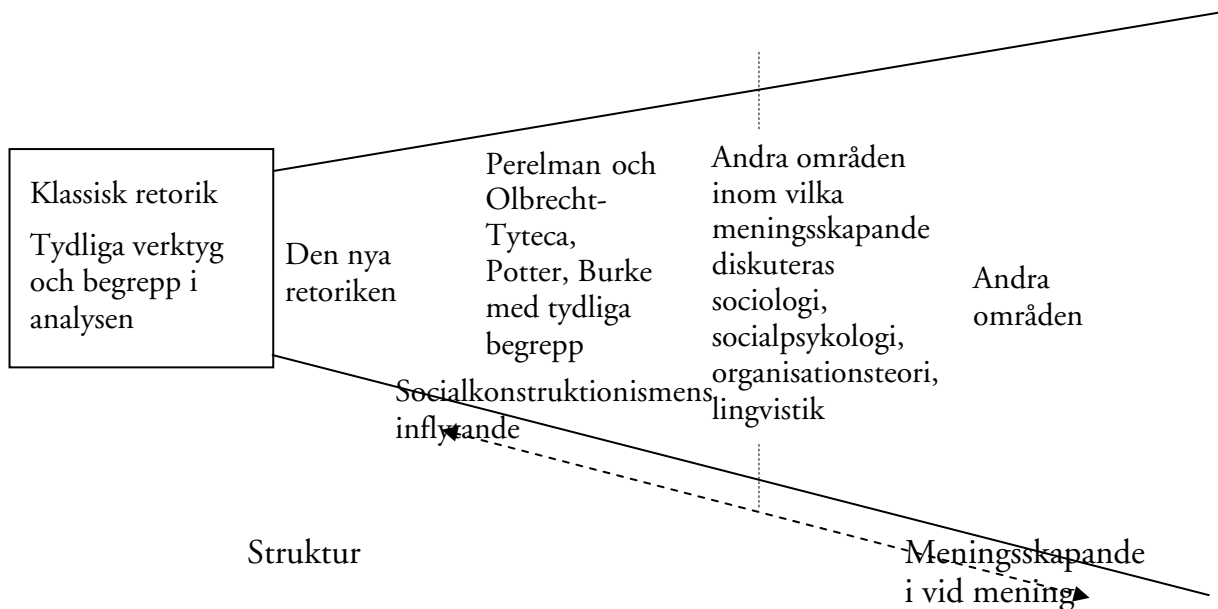
### Den nya retorikens koppling till socialkonstruktionismen

Redan hos sofisterna fanns en föreställning om att sanningen och verkligheten var relativ (Herrick 2005). Hos sofisterna fanns en föreställning om att världen kunde omkonstrueras lingvistiskt. Det innebär att verkligheten uppfattas som en lingvistisk konstruktion snarare än ett objektiva faktum. Sofisterna utgick från dialektiken och menade att sanningen var beroende av noggranna överväganden av alla



faktorer som omger en händelse vilket inkluderar tid, möjlighet och omständigheter. Sanningen avslöjades eller kunde möjligen skapas i de argument och motargument som presenterades för rättegångsjuryn. Den nya retoriken hämtar inspiration dels från den klassiska retoriken dels från socialkonstruktionismen vilket medför att utsagor inte uppfattas som speglingar av verkligheten (Potter 1996). Språket påverkar hur individer tillsammans i interaktioner förändrar, vidmakthåller och modifierar sina föreställningar om behov, värderingar, intressen etcetera som ett resultat av nya erfarenheter (Berger och Luckmann 1966). Det betyder att retorik uppfattas leda till påverkan, motivation eller engagemang hos de som interaktionen sker med.

I analyser av meningsskapande hämtar den nya retoriken inspiration från den ontologiska hermeneutiken. Det medför att retorik uppfattas vara ett resultat av en tolkningsprocess av verkligheten med avsikt att ge mening åt den (Müllern och Stein 1999). Människor uppfattas förhålla sig tolkande till sin värld och händelser i den och genom sitt tal ger de uttryck åt sina tolkningar. Det sätt klassisk och ny retorik, meningsskapande samt socialkonstruktionism relaterar till varandra kan illustreras genom konstruerandet av en sammanfattande översikt.



Figur 8 Illustration av hur klassisk och ny retorik, meningsskapande samt socialkonstruktionism relaterar till varandra.

Positionerna i figuren ovan kan förklaras med att den klassiska retoriken avbildas som ett avgränsat område till vänster med sina analysverktyg och begrepp. Exempel på företrädare för den klassiska retoriken är Aristoteles. Den nya retoriken utgår från den klassiska och kan framställas som en tratt som öppnar sig mot andra ämnesområden. Socialkonstruktionismen avbildas ovan med en dubbelpil som följer den nya retorikens domän för att visa hur långt inflytandet sträcker sig. Det finns inom den nya retoriken forskare som utvecklar analysredskap för att visa hur retorik skapas t ex Burke, Perelman och Olbrecht-Tytecas och Potter. Det finns också inom andra områden forskare som fokuserar på meningsskapande i allt språk. Deras tolkningar av meningsskapande uppfattas som en del av den nya retoriken. Dessa forskare finns inom sociologi, socialpsykologi, organisationsteori, lingvistik o s v. Det innebär att den nya retorikens domäner inte är klart avgränsade mot andra områden utan är istället öppna för dem. Det medför nackdelar eftersom att det kan vara svårt att göra avgränsningar till andra områden. Den fördel den nya retoriken medför är att öppna upp för analyser i vilka t ex Weicks dubbla interaktionsmodell kan användas för att göra en nyretorisk analys. De områden den nya retoriken öppnar upp mot medför möjligheter att använda Weick, Bourdieus samt D'Andrade, Strauss och Quinns begrepp för att utveckla retorikanalysen till att omfatta meningsskapande processer. Detta kan göras med tre författares begrepp och modeller (dubbel interaktion, habitus samt schan) vilket är vad nästa kapitel ska avhandla. Nedan avhandlas Perelman och Olbrechts-Tytecas nya retorik vars begrepp gör det möjligt att analysera hur aktörer i retoriken argumenterar för sina preferenser i form av teser.

### Den variant av den nya retoriken som tillämpas i analysen

Perelman och Olbrechts-Tyteca samarbetade för att skapa ett icke-religiöst och icke-vetenskapligt grundat språkssystem (Herrick 2005). De utgick från en sanningsuppfattning som uppfattades vara beroende av talarens och det omgivande samhällets värderingar vilket var en uppfattning de delade med Aristoteles. Värden testas i den offentliga argumentationen och etableras genom att publiken accepterar värderingarna som förnuftiga och rationella. De anser också att retorikern måste ta hänsyn till sin publiks tro och värderingar för att få sina argument accepterade vilket motsvarar vad Aristoteles kallade

enthymeme. Det betyder att Perelman och Olbrechts-Tyteca i likhet med Aristoteles anser att retorikern måste anpassa sig själv och sitt tal för att kunna övertyga sin publik.

Perelmans och Olbrechts-Tytecas retorik utgår från den dialektiska argumentationen i sin nya retorik. Utgångspunkten innebär att retorikern utgår från det accepterade i syfte att få andra omstridda teser accepterade. Det innebär att när talaren framför åsikter som inte ligger inom acceptansens ram försöker han att använda accepterade åsikterna för att få de som inte är accepterade att framstå som välkända (Perelman 2004; Herrick 2005). Talaren gör i sin argumentation skillnad mellan verkliga fakta, sanningar och det obestridda. Argumentationens syfte är att framkalla och förstärka publikens gillande av de teser som talaren försöker få accepterade av publiken (Perelman 2004). Det förutsätter att det finns en mental kontakt mellan talaren och publiken.

Framgång är ett värde som används som ett omdöme eller preferens (loci) (Perelman och Tyteca 1951). Värdet används av retorikern för att skapa hierarkier utifrån vilka andras eller eget agerande bedöms som föredömligt (modeller) eller motbjudande (anti-modeller) (Perelman och Olbrechts-Tyteca 1951; Perelman 2004). Värdeomdömen kan vara kontroversiella och oftast består de av något som en grupp kunnat enas om. Däremot behöver värden inte vara konkreta utan kan vara abstrakta och odefinierade inom en grupp. Perelman menar att odefinierade värden har en starkare förmåga att hålla samman en grupp eftersom det är lättare att enas kring dessa värden.

Perelmans och Olbrechts-Tytecas (1951) diskussion om agerande i förhållande till argument visar att inte bara erfarenheter gör att en persons beteende kan förutsägas. Beteenden kan också förutsägas utifrån de värden och den moraluppfattning en person har. Däremot kan vi inte förutsäga intentionen med ett uttalande eftersom vi inte vet hur en person vid ett visst tillfälle tolkar sina värderingar. Retorik som en person avser att framföra kan därmed dels vara ett resultat av den föreställningsvärd som personen för med sig genom livet dels vara ett utfall av de intentioner personen har vid ett visst tillfälle.

I den nya retoriken görs skillnad mellan om retorikern riktar sig till en särskild person eller en universell publik (Perelman och Olbrechts-

Tyteca 1951; Perelman 2004). Perelman menar att om det är en särskild person t ex en känd kund så blir syftet med talet att övertala t ex till köp. Om det däremot är en universell publik t ex en teaterpublik handlar det om att övertyga. Säljarens roll är att övertala köparen till köp medan skådespelarens är att övertyga publiken om sin rollgestalt. Den retorik säljaren framför anpassas i mötet med köparna till grupsammansättningen och det budskap som avses bli framfört.

Perelman visar att retoriker använder olika argumentationstekniker för att skapa närvaro och förutsättning att få sina teser accepterade. Argumentationsteknikerna kan användas i analysen för att studera aktörernas retorik. Ändamålet med användandet av retoriska tekniker för aktören är att förstärka argumentationens premisser och att skapa sympati och förståelse för sin situation. De argumentationstekniker som används i analysen av aktörernas retorik är språkliga effekter, pragmatiska argument, modeller och anti-modeller, analogier samt falska paradoxer.

*Språkliga effekter.* Vid en argumentering förutsätts att talaren gör urval av fakta och värden men också att talaren går igenom vad som bör betonas och förtydligas för att skapa närvaro hos åhörarna. En av de presentationstekniker som används i syfte att betona passager är språkliga effekter som är uppmaningar till åhörarnas förnuft, deras förståelse och deras närvaro. Språkliga effekter kan också vara förstärkningar vilka skapas genom repetitioner, detaljer och betoningar av vissa passager.

*Pragmatiska argument.* Pragmatiska argument är en typ av språklig effekt. Pragmatiska argument används i den nya retoriken för att bedöma en situation genom att se till konsekvenserna av den. En säljare kan t ex sälja en problemlösning genom att vid mötet med köparen argumentera för de konsekvenser bristen på problemlösningen kan få för det köpande företags verksamhet. Det speciella med de pragmatiska argumenten är att det är lätt för publiken att förutse eller anta vad som kan komma att ske vilket rättfärdigar resonemanget.

*Modeller och anti-modeller.* Både modeller och anti-modeller används i tal i syfte att skapa medvetenhet om den regel som talaren försöker att illustrera. Modeller är idealiseringar som används för att exemplifiera goda egenskaper. Modeller kan vara personer med social prestige som

besitter en speciell kompetens eller ett ämbete och som uppfattas som förebilder. Syftet med att använda modeller är att betona något värdefullt som andra bör låta sig inspireras av. I sin retorik kan talaren också använda sig av anti-modeller som t ex innebär att talaren tillskriver en person dålig smak. Modellens och anti-modellens syfte är att klargöra vad som är önskvärt agerande och vad som inte är det för lyssnaren.

*Analogier.* Analogin används för att vägleda människor genom att t ex använda teman från barnets värld som de vuxna är eniga om. Analogier lyfter fram vissa relationer medan andra lämnas obeaktade. Att acceptera en analogi innebär att lyssnaren accepterar det urval av aspekter som är betydelsefulla för beskrivningen av ett visst fenomenen.

*Falska paradoxer.* En falsk paradox används av talare för att vädja till åhörarnas logik. Den falska paradoxen kan vid ett första beskådande verka självklar och även banal men kan sedan framstå som orimlig. Denna typ av paradox används i kapitel i 8 av en köpare som försöker använda budgeten för att rättfärdiga motiven när han valde mellan olika säljföretag.

## Sammanfattning och analysmodell

Vid genomgången av den klassiska och nya retoriken har flera olika begrepp framkommit. De kommer att användas i analysens steg 2 för att göra tolkningar. I sammanfattningen nedan visas de retorikbegrepp som kommer att användas i analysen för att möjliggöra en tolkning av hur framgång i säljande framställs genom retoriken och hur det fungerar praktiken. I nästa steg avhandlas sedan hur de olika begreppen är tänkta att bidra till den kommande analysen.

<i>Retorik varianter</i>	<i>Begrepp</i>
Klassisk retorik	Pathos och ethos Retorikdisposition bestående av inledning, sakframställning, bevisning och motbevisning samt avslutning. Fokus på muntlig framställning som tal.
Den nya retoriken utifrån Perelmans och Olbrechts-Tytecas begrepp	Värde Tesar och tesacceptans, argumentationens premisser Retorisk strävan, Distinktion Språkliga effekter Pragmatiska argument Modeller och anti-modeller Falska paradoxer Fokus på texter

Figur 9 Sammanfattning av den klassiska och nya retorikens begrepp

Avsikten med användandet av begreppen ovan är att visa hur aktörerna argumenterar för aspekter de anser avgörande för skapandet av framgång. Retoriken fungerar därmed som ett analysredskap för att dekonstruera aktörernas retorik. Den klassiska retoriken underlättar analysen eftersom den medverkar i dekonstruktionsarbetet av talet vilket gör det möjligt att i nästa steg visa på vilka teser och retoriska verktyg aktörerna använder. Genom en analys av retorik ges också möjlighet att visa hur aktörerna framställer sig som framgångsrika när de talar om hur de agerar vid interaktioner.

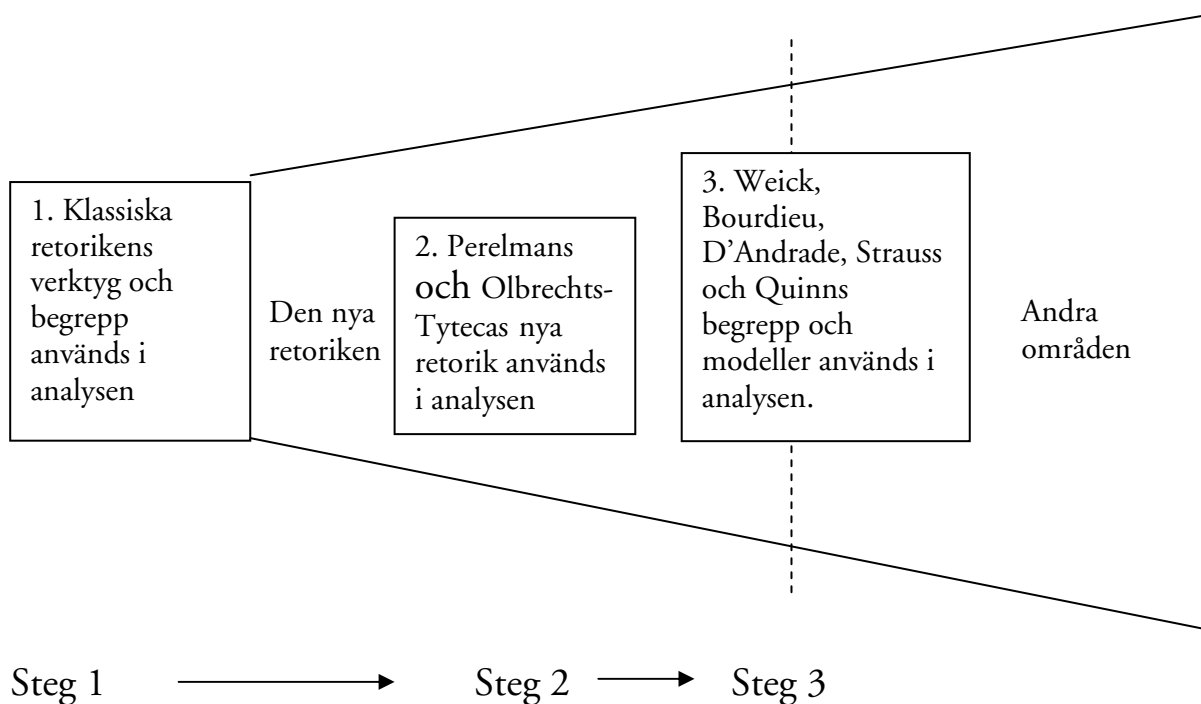
Retorik kommer i analysen att användas som ett analysredskap för att visa hur aktörerna skapar teser och försöker få teser accepterade genom att använda olika retoriska tekniker. Retorik kommer i analysen att definieras *som argumentation från de studerade aktörerna men också som meningsskapande processer enskilt och i grupp.*

De steg som analysen av empirin genomförts i innebär ett tillvägagångssätt i tre steg, enligt följande:

Steg 1 Den klassiska retoriken använts för att dela in och kategorisera de uttalanden som görs i respektive fall. Genom att använda den retoriska dispositionen visas hur argumentationen skapats utifrån någon form av retorisk strävan.

- Steg 2 Den nya retoriken har använts för att tolka aktörernas utsagor och visa att de använder olika tekniker i sin argumentation för att stärka uppfattningen om dem som framgångsrika.
- Steg 3 I analysen användes dubbel interaktion, habitus med fält och kapital samt schema för att tolka den meningsskapande process som låg till grund för deras argumentation och handlingar. Detta steg behandlas mer ingående i kapitel 4. Det beror på att de meningsskapande modellerna även behandlar interaktioner som inte direkt är kopplade till retoriken.

Till den modell som redovisades som figur 8 tillförs nedan valda analyssteg och analysmodeller. De bidrar till utvecklandet av en analysmodell som redovisas i sin helhet i slutet av nästa kapitel.



Figur 10 Analysmodell för retorik och meningsskapande

Modellen visar analysens steg från steg 1 på vänster sida till steg 3 på höger sida och hur den genomförda tolkningen utvidgades till att omfatta fler och fler begrepp. I nästa kapitel presenteras de meningsskapande modellerna dubbel interaktion, habitus och schema

som använts i steg 3. De kommer sedan att tillföras modellen för att skapa en sammanfattad analysmodell.





## Kapitel 4

# Meningsskapande på och mellan olika interaktionsnivåer

Den empiri som analyseras med dubbel interaktion, habitus och schema visar de meningsskapande processer som bidrar till att framgång i säljande skapas. Dubbel interaktion, habitus och schema visar hur meningsskapande sker genom interaktioner mellan människor på och mellan olika nivåer vilket leder till att fenomen tolkas på olika sätt på och mellan olika nivåer. Fenomenet i företag är ofta multinivåfenomen som konstrueras på olika sätt på olika nivåer (Klein et al 1994). Framgång är ett sådant fenomen som återfinns på makro-, meso- samt mikronivå men som också skapas genom aktörernas interaktioner mellan nivåerna. Fenomenet framgång analyseras därför i kapitel 6-9 med dubbel interaktion, habitus och schema på flera nivåer för att klargöra hur det tolkas på och mellan olika nivåer. De aspekter som påverkar skapandet av framgång i säljande som framkommer genom analysen betraktas som utfall av interaktioner. Interaktioner därför behöver tolkas för att förstå hur de bidrar till skapandet av aspekterna. Nedan avhandlas dubbel interaktion, habitus och schema för att visa hur de bidrar till analysen av meningsskapande och interaktioner på och mellan makro-, meso- samt mikronivåerna. Varje avsnitt avslutas med en redogörelse för hur begreppen använts i tidigare forskning.

### Dubbel interaktion

Weick utgår från hur mening skapas mellan individer i organisationer. Den dubbla interaktionen är en form av schema som styr hur individer förstår och tolkar erfarenheter och oklar information inom organisationen (Weick 1979). Det innebär att individerna tillsammans antas skapa den verklighet de upplever inom organisationen när

händelser inträffar. I Weicks arbete (1979) uppfattas gruppens meningsskapande ske genom att individer förhandlar om resurser och tillsammans försöker nå gemensamma mål. Den dubbla interaktionsmodellen ger möjligheter att förstå hur individer löser konkreta problem tillsammans med andra. Den dubbla interaktionen kan därför användas för att visa hur t ex hela organisationer och nätverk involveras vid lösande av problem.

Med dubbel interaktion menas att:

The behaviour of one person are contingent on the behaviour of another person(s), and these contingencies are called interacts. The unit of analysis in organization is contingent response patterns, patterns in which an action by actor A evokes specific response on actor B (so far this is an interact), which is then responded to by actor A (this complete sequence is the double interact). (Weick 1979: 89)

Dubbla interaktioner innebär att individer interagerar i ett cykliskt förlopp bestående av återkommande interaktioner. Händelser medför försök att förstå vad som skett genom att aktörer iscensätter en så kallad dubbel interaktionscykel. Ordet dubbel används för att markera att förloppet normalt sett sker friktionsfritt och utan de deltagandes medvetenhet. Cykeln består av flera steg: enactment<sup>14</sup>, selektion och retention vilka möjliggör en tolkning av information och händelser. Förståelse driver allt i organisationen eftersom begripliga händelser och information påverkar hur aktören inom organisationen framöver kommer att hantera ny information och nya händelser. Weick (1995) använder ordet enactment (iscensättning) för att visa på att människor i organisationslivet ofta producerar en del av den miljö de befinner sig i. Den dubbla interaktionen kan därför ge intryck av att enbart gälla organisationer men den kan även användas för att studera individer:

”Double interacts apply as much to interactions between contentious nations as to interactions between individuals” (Weick 2004:665).

Det betyder att även i relationer mellan säljare och köpare kan dubbla interaktioner användas för att begripliggöra olika oklarheter, problem eller händelser.

---

<sup>14</sup> Enactment kommer här att översättas med iscensättning, selektion ersätts ibland med val och retention med bevarande.

Weicks enactmentbegrepp har under utvecklingen inspirerats av andra författares syn på bildspråket och återkommer som beskrivningar av tre aspekter av organisering (Weick 1977). Dessa tre aspekter är enligt Weick (1977) kontrollbildspråket, systembildspråket samt det kognitiva bildspråket.

1. Den första aspekten är kontrollbildspråket vilket diskuteras av Filley, House och Kerr. Det innebär att organisationer försöker kontrollera sin omvärld genom att agera för att ta kontroll över miljön omkring dem. Agerandet fungerar som ett sätt att skapa rådata från vilka aktören försöker skapa begripliga situationer. Kontrollbildspråket återfinns i begreppet "enactment". Det innebär att organisationen agerar utåt för att ta kontroll över t ex en händelse eller en kris.
2. Den andra aspekten är systembildspråket som diskuteras av Katz och Kahn. Det innebär ett försök att visa på att organisationer och deras miljö är problematiska begrepp som orsakar en del frågetecken.
3. Den tredje aspekten är det kognitiva bildspråket som har inspirerat Weicks förståelse av sense making<sup>15</sup>. Enligt Weick finns det likheter mellan den dubbla interaktionen och det sätt t ex Piaget hanterar rådata för att skapa information. Utifrån det kognitiva bildspråket anser Weick att det universum som omger en person inte är ett nätverk av kausala sekvenser. Det är i stället en samling händelser som griper in i varandra och utvidgar personens egna aktiviteter så att de samordnas med andra personers aktiviteter.

## Den dubbla interaktionsmodellen

Den dubbla interaktionen är en retrospektiv process inom gruppen vilket kräver engagemang av många personer i organisationen. Vid händelser konstrueras inom en grupp meningsfulla förklaringar som medlemmar kan acceptera. Centralt för dubbel interaktion är att

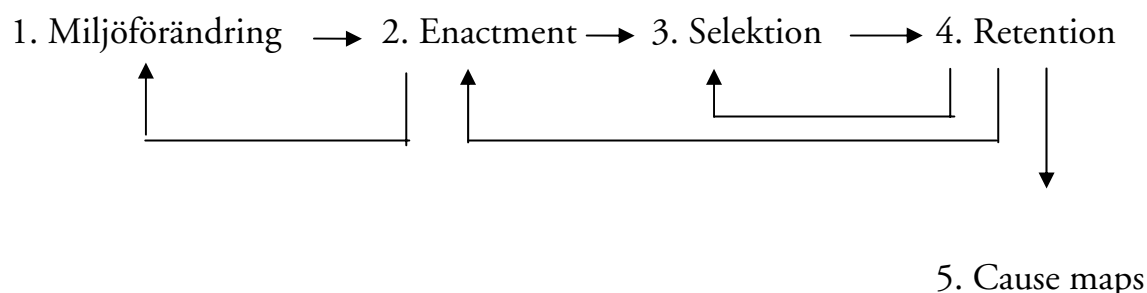
---

<sup>15</sup> Sense making kommer att översättas med begripliggörande, förklarande eller förståelse. Det innebär att sense makingprocessen benämns som en förståelseprocess.

aktörens tankar ligger i linje med hans agerande. Det kan uttryckas som att agerande föregår tänkande och att tänkandet är i fokus. Weick ger exempel på hur förståelse skapas genom frasen "How can I know what I think until I see what i say?" (Weick 1979: 165) Det innebär att verkligheten uppfattas vara en socialt konstruerad produkt som påverkar hur aktörerna uppfattar sig själva och sin miljö.

I iscensättningsprocessen väljs mångtydigt material ut för att begripliggöras genom att tolkas med hjälp av erfarenheter från tidigare händelser (cause maps). De tidigare händelserna styr vilket material som väljs ut (selekteras) och vilka delar av materialet som kommer att fokuseras i den meningsskapande processen. Selektionen i vilken tolkningen sker påverkas av olika strukturer som byggs upp genom tidigare erfarenheter. Utfallet av förståelseprocessen blir en iscensatt miljö som benämns "the enacted environment" (Weick 1977).

Den dubbla interaktionens organiseringsprocess består av fem delar som antas vara sammansatta som modellen nedan visar.



Figur 11 Den dubbla interaktionsprocessen (med mitt tillägg av cause maps)

De steg som modellen av den dubbla interaktionens modellen ovan visar innebär att:

1. Miljöförändring. När förändringar sker t ex genom händelser förses organisationsmiljön med råmaterial som behöver tolkas. Råmaterialet medför att människor engageras vilket leder till en miljöförändring som får människor att undra vad som pågår. Den förändring de inte förstår blir också råmaterial för förståelseprocessen.
2. "Enactment" eller iscensättning innebär att aktören isolerar information eller händelser för att närmare granska dem.

Enactment kan dels resultera i att aktören försöker förstå händelsen dels att aktören försöker skapa en förändring.

3. "Selektion" innebär att aktören gör urval av information eller delar av händelser. Syftet med urvalet är att göra det möjligt att granska och tolka det svårtolkade. När grupper gör selektioner tillsammans tillämpar de sina tolknings- och händelsescheman på händelsen. Vidare förhandlar de om betydelsen av händelsen för att förstå konsekvenserna av den.
4. "Retention" består av olika möjliga tolkningar individer kan göra genom att tillföra kunskaper och erfarenhet. Retention är början till en "cause map" som är utfallet eller produkten av tolkningarna av händelser och information.
5. "Cause maps" är en slags händelseschema skapade genom tolkningar av händelser. De bevaras genom att stanna kvar i minnet hos individer i organisationen. De påverkar tolkningen av andra tvetydiga händelser.

I den empiriska framställningen kan det vara svårt att visa alla steg eftersom de överlappar varandra.

### Utåtriktat begripliggörande

När individer i organisationer försöker förstå problem i det vardagliga säljandet genom en dubbel interaktion sker vad Weick (1977; 1979) kallar "efferent sense making" eller utåtriktat begripliggörande. Det utåtriktade begripliggörandet innebär att organisationer tar hjälp av sin omgivning t ex av ett nätverk för att förstå händelser. Det kan bl.a. resultera i att individerna använder kunskaper och erfarenheter för att tolka olika händelser med men också att för lösa problem. Erfarenheter och kunskaper kan sedan användas för att hantera nya situationer och problem i säljpraktiken. Det utåtriktade begripliggörandet innebär därför att världen utanför får färre okända fenomen än tidigare.

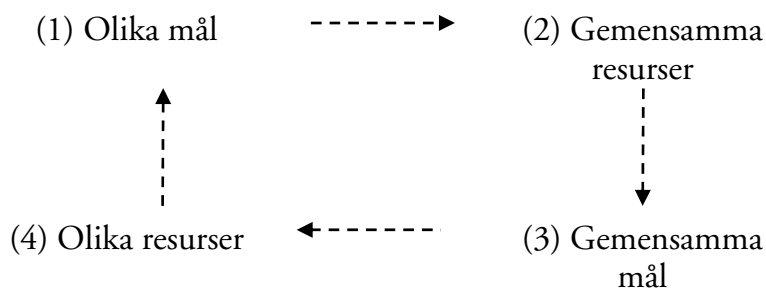
I Weicks (1988) artikel analyseras den retorik individerna använder vid kriser för att rättfärdiga och försvara sitt agerande. Utåtriktat begripliggörande används i krishantering av individer för att tillsammans förstå och hantera de händelser som uppstått och orsakat krisen. I studien utgår Weick från hur människor i organisationer retrospektivt iscensätter kriser inom gruppen. Syftet med iscensättandet

är att dels förstå händelsen dels skapa struktur och begränsningar för att möjliggöra andra tolkningar. Detta får till följd att medlemmarna kan skapa mening genom att diskutera hur de uppfattar händelsen och hur delar av händelsen kan uppfattas höra samman. Utfallet av förståelseprocessen är händelsescheman som styr framtida ageranden vid liknande situationer. Förståelseprocessen resulterade också i förklaringar och en slags rättfärdigande retorik i syfte att försvara sitt agerande.

Chefers utåtriktade förståelseprocess diskuteras av Klein och Weick (2000). Med utgångspunkt i den utåtriktade förståelseprocessen antas chefer använda sig av besluts- och tolkningsscheman för att analysera och fatta beslut i ärenden med hjälp av andra aktörer. Genom dessa besluts- och tolkningsscheman kan cheferna förstå händelsers innehåll och förlopp. Vidare kan de fatta beslut som möjliggör att händelser löses på ett för företaget önskvärdt sätt. Utfallet av denna förståelse kan vara en retorik i syfte att kontrollera situationen.

### Grupputveckling genom samordning av mål och medel

Meningsskapande kan också diskuteras utifrån hur personer i grupper samordnar sig genom att använda mål och medel för att skapa gemensamma resurser (Weick 1979). Skillnaden mellan Weicks modell av grupputveckling och traditionella modeller är att gemensamma mål har ersatts av gemensamma resurser. Det beror enligt Weick på att gemensamma resurser leder till att gemensamma mål skapas, inte tvärtom. Processen att samordna mål och resurser kan beskrivas i fyra steg. De visar hur grupper skapas för att arbeta mot gemensamma mål.



Figur 12 Modell av grupputveckling (Weick 1979:91)

En grundläggande premis för gruppbildning är att grupper skapas som består av människor med olika mål. I varje potentiell gemenskap har

medlemmar olika resurser, intressen och preferenser (4), vilket medför att de vill åstadkomma olika saker och har olika mål (1). För att uppnå dessa olika mål krävs ett ömsesidigt agerande. När strukturen börjar ta form samlas medlemmarna först kring gemensamma resurser (2) inte gemensamma mål. När medlemmarna sedan samordnar sitt handlande för att med förenade medel nå olika mål skapas också förutsättningar för att nå gemensamma mål (3). De skilda målen kvarstår men de blir underordnade de gemensamma. Modellen av mål har använts i analysen för att analysera säljares argument för att skapa konflikter mellan enskilda och gemensamma mål vid köparinteraktioner (fall 5 i kapitel 7).

### Dubbel interaktion i tidigare forskning

Inom marknadsföringsområdet finns exempel på tidigare studier av dubbel interaktion. Ett sådant exempel är Thøger Christensens (1993) avhandling om hur marknadsföringsprojekt organiserar agerande hos de deltagande aktörerna. Thøger Christensen menar bl.a. att organisationen genom kommunikation med marknaden konstruerar verksamheter som fungerar som ett mottagaruniversum. Utifrån dem definierar aktörerna sig själva och skapar sig en identitet. I arbetet utgår Thøger Christensen från intervjuer med olika personer i företagen. I intervjuerna argumenterar personerna för att övertyga forskaren om varför de haft framgång med sin marknadskommunikation. Utifrån intervjuцитaten visar Thøger Christensen att meningsskapande processer är direkt kopplade till de intervjuades scheman.

Zbaracki (1998) studerade hur Total Quality Management (TQM) förverkligades i fem olika företag och hur ledningen agerar i relation till deras retorik om TQM-projektets framgång. Analysen av projektet genomfördes med den dubbla interaktionsmodellen som visar hur aktörerna tolkade sitt agerande och framställde det som en framgång. Zbaracki menar att ledningen i de fem företagen filtrerade sina upplevelser av TQM-projektet till framgångar. Genom sin retorik försökte ledningen att definiera verkligheten vilket visade sig svårt eftersom verkligheten styrdes av andra krafter än ledningen i företaget. Metodmässigt har Zbaracki använt intervjuer, interna publikationer, TQM nyhetsbrev, träningsmanualer för TQM samt observationer av aktiviteter. Zbarackis studie visar liksom Thøger Christensens att det är



möjligt att studera dels dubbla interaktioner genom primärkällor dels hur dubbla interaktioner kan kombineras med retorik i analysen.

## Habitus med fält och kapital

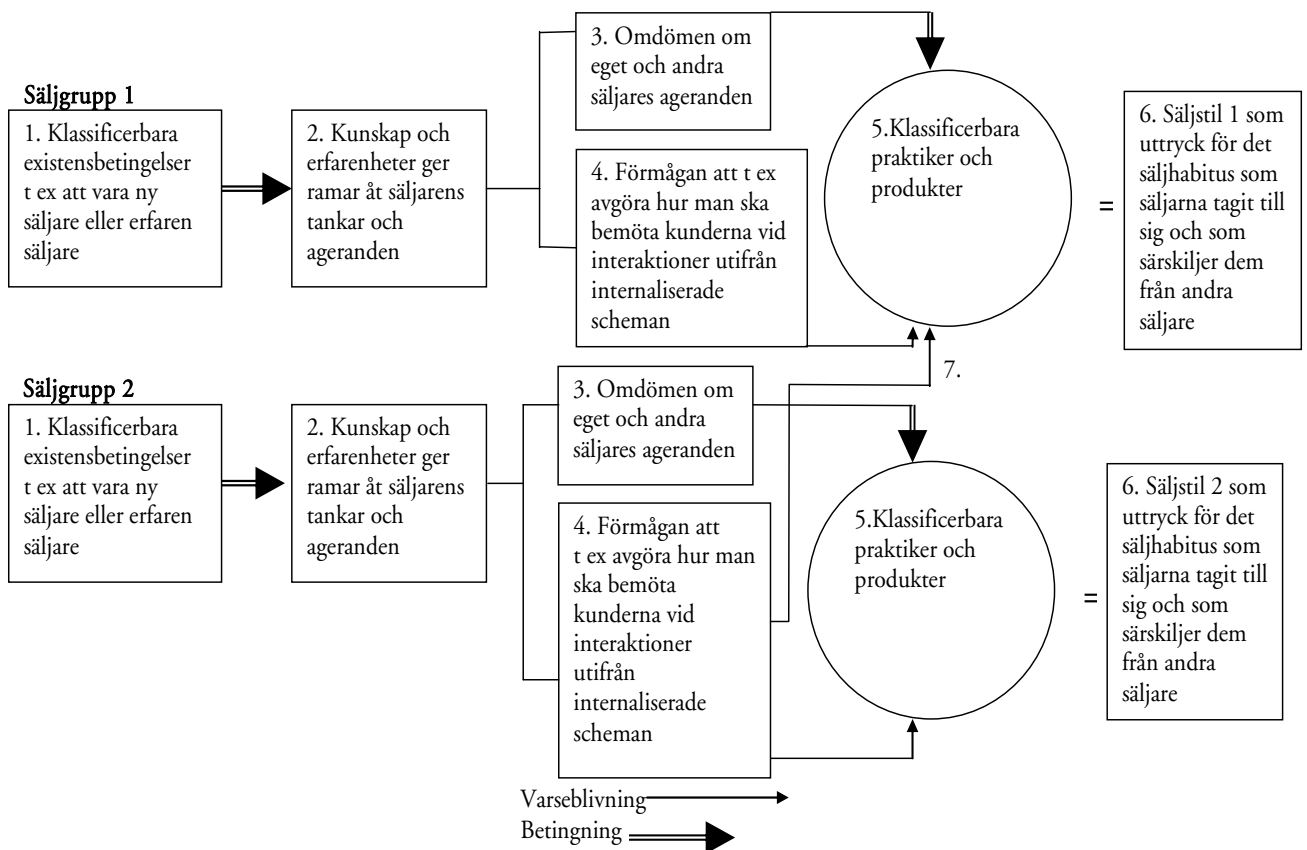
Inspiration till habitusbegreppet har Bourdieu bl.a. hämtat från Aquino, Husserl, Durkheim och Panofsky. Bourdieu försökte att komma förbi en inom 1900-talets sociologi vanlig tolkning. Den innebär att människor uppfattas vara styrda av flertalet krafter utom deras kontroll. Människors habitus består av tidigare historia t ex tidigare händelser, kunskap och erfarenheter vilka omvandlats till dispositioner som styr deras tankar och agerande (Bourdieu 1990). Habitus gör också livet förutsägbart och regelmässigt vilket gör individen förutsägbart i sitt agerande. Habitus styr samtidigt inte fullt ut individens agerande utan ger viss flexibilitet. Därmed kan individen agera flexibelt och innovativt i nya iscensatta situationer.

Bourdieus begrepp habitus utgår ifrån grupper vilket beror på att sociologin förutsätter att analysen inriktar sig på det som förenar individer (Bourdieu 1990; Broady 1990). Det innebär att även om individer studeras stannar inte analysen vid individers habitus. Generaliseringar görs på gruppnivå i syfte att finna begrepp och modeller som är giltiga för dem.

### Habitusmodellen

Habitus skapas i interaktion med andra individer vilket leder till att kunskap och erfarenheter lagras hos individer. Habitus är kontextkänslig och aktiveras i bestämda situationer i vilka individen känner igen sig. Det betyder att habitus aktiveras när individen känner igen sig i ett sammanhang eller möter en person som känns igen.

Habitus illustreras nedan med koppling till säljarnas praktik:



Figur 13 Schema över habitus som generativ formel (Bourdieu 1984; 1993) med säljare som exempel

Schemat kan beskrivas i sju steg från vänster till höger, vilket ger följande förklaringar av schemat ovan:

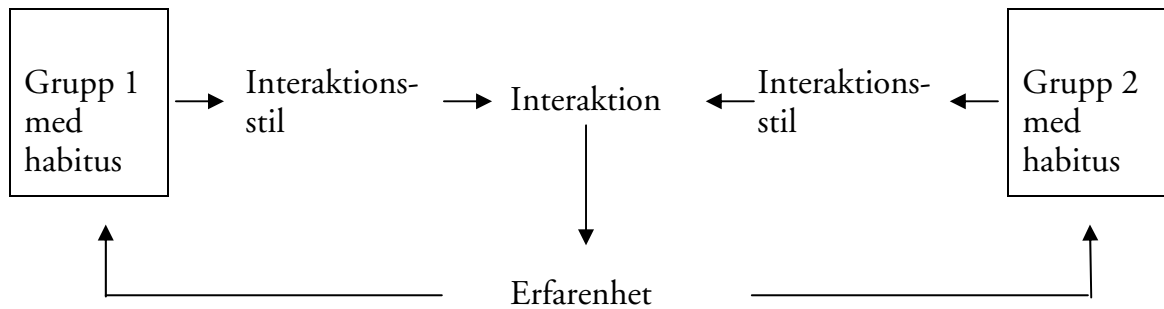
1. Klassificerbara existensbetingelser innebär t ex att vara ny säljare eller erfaren säljare i en säljsituation eller säljgrupp.
2. Habitus är en strukturerande struktur. Det innebär att säljarna i en grupp lär sig handlingsätt och sätt att tänka genom att internalisera kunskap och erfarenheter. Individerna påverkar genom de val de gör habitusstrukturen genom sina tankar och agerande vilket leder till att de reproducerar, utvecklar eller förändrar strukturen.
3. Agerande i enlighet med habitus leder till att säljgruppen skapar ett omdöme om den egna praktiken i relation till andra säljgrupperns agerande som bättre eller sämre.

4. Omdömet ger agenten en förmåga att värdera egna och andras praktiker och tar sig uttryck i handlanden mot köpare och andra säljgrupper. Det ger också en förmåga att avgöra hur agenten ska förhålla sig till dem. Säljarna kan t ex uppfatta sig som bra relationssäljare och betona relationsaspekten i kontakten med köparna.
5. Relationen mellan omdömen och förmågor ger klassificerbara praktiker och produkter. De ger agenterna en förmåga att särskilja mellan olika säljargrupper och uppskatta eget och andras säljsätt. Resultat blir ett utvecklat habitus som hjälper säljarna i deras vardag och ger deras tankar och agerande struktur.
6. Säljstilar är resultat av att individerna inom gruppen skapat ett gemensamt sätt att agera när de säljer.
7. Pilen som går från den andra säljgruppens ruta med förmåga att avgöra hur de ska bemöta köparna, betyder att andra grupper studerar och skapar sig en bild av gruppens säljstil. Den visar också att det sker en interaktion mellan säljarna i olika sammanhang. Detta leder till att säljarna konkurrerar med varandra om köparna som värderar deras säljstilar.

I analysen av empirin används begreppet praktik för att redogöra för den enhetliga akt som kan kallas säljpraktik (Warde 2004). Praktik kommer dessutom att omfatta handlingssätt vilket lägger emfas på rutiner men också känslor, förkroppsliganden och behov.

### Habitus, fält och interaktioner

Habitus relation till fältet innebär att fältet fungerar strukturerande för habitus. Det betyder att när grupper agerar på fältet anpassar sig deras habitus till fältet vilket får till följd att de agerar inom de ramar och regler fältets aktörer gemensamt satt upp (Bourdieu och Wacquant 1992). Relationen mellan fältet och habitus är en kognitiv konstruktion som får fältet att framstå som en meningsfull och begriplig värld för gruppen. När individer utvecklar en relation skapas ett gemensamt habitus utifrån deras gemensamma erfarenheter t ex av gemensamma möten (Moingeon och Ramantsoa 1997). Detta kan illustreras enligt följande:



Figur 14 Interaktionen mellan två gruppers habitus och interaktionens påverkan på deras habitus

Grupp 1 kan t ex vara säljare medan grupp 2 kan vara inköpare eller konkurrenter. I interaktionen möts olika habitus och stilar vilket resulterar i att ett utbyte sker mellan de involverade. Genom interaktionen skapas erfarenheter som påverkar och förändrar de båda gruppernas habitus och därmed också interaktionsstilen mellan dem.

Interagerandet kan ske som konkurrens t ex om det är två personer av samma yrkeskategori som interagerar. Konkurrens innebär att när en grupp gör ett utspel kommer också andra grupper att göra motsvarande drag. När agenter agerar på fältet betyder det att deras agerande kan framstå som kompetent (Bourdieu 1994). De kan också i vissa fall förutse de övriga konkurrenternas drag och därmed även konstruera ett eller flera tänkbara motdrag.

Bourdieu använder begreppet distinktion för att analysera hur grupper försöker markera avstånd till varandra t ex vid konkurrens. Distinktionen mellan grupperna bygger på en överenskommelse vilken innebär att de som deltar vet vad de kämpar om och vad som är åtråvärt (Bourdieu 1984; 1994). Det innebär att deltagarna på fältet över- och underordnar varandra genom en godtycklig indelning som konstrueras när de grupper som dominerar fältet rangordnar sig själva i förhållande till övriga aktörer.

### Fält och kapital

Med kapital menar Bourdieu värden, tillgångar och resurser (Broady 1990). Kapital kan vara av symbolisk art eller ekonomisk art. Det sätt Bourdieu använt symboliskt kapital på är för att visa hur människor eller institutioner åtnjuter förtroende, aktning, prestige, renommé eller anseende. Genom att agera på fältet kan de antingen behålla, förbättra

eller förlora sin position gentemot andra grupper. Kapital finns inom säljarnas fält i olika former och med olika grad av attraktivitet. Den grad av attraktivitet som olika former av kapital får inom fältet är beroende av hur fältets agenter rangordnar dem (Bourdieu och Wacquant 1992).

Det finns flera olika kapitalformer vilka består av tre fundamentala varianter som är ekonomiskt, kulturellt och socialt kapital. I analysen kommer i huvudsak socialt kapital och kunskapsmässigt kapital att avhandlas. Det beror på att de är de mest betydelsefulla för de studerade säljgruppernas indelning på fältet.

*Socialt kapital.* Med socialt kapital avses förbindelser eller summan av resurser, verkliga eller virtuella, som tillhör en grupp genom det nätverk eller de relationer där gruppen ingår (Bourdieu och Wacquant 1992; Broady 1990). Socialt kapital hänvisar till vad som populärt kallas social kompetens<sup>16</sup>. Nätverk och relationer kan användas i interaktion med andra grupper som nätverks- och relationskapital men endast om de bidrar till att skapa en position på fältet. Socialt kapital kan användas för att studera hur sociala relationer bidrar till framgång vilket innebär en kapitalisering av relationer.

*Kunskapskapital.* Kunskapskapital är ett alternativt begrepp till kulturellt kapital. Kunskapskapital kallas också informationskapital och innebär att vara välinformerad (Broady 1990). Med förkroppsligat kapital avses dispositioner, förmågor, handlings- och orienteringsmönster som kan förändras och brukas i nya situationer.

Bourdieu studerade fält och kapital dels genom statistik dels genom observations- och intervjustudier. I den algeriska studien visade Bourdieu hur stammens medlemmar kunde åberopa olika former av kapital som gav dem makt och prestige. I "Distinction" (1984) redovisas en omfattande observationsstudie och survey som genomförts vid två tillfällen 1963 och 1967-1968. Genom att statistiskt jämföra resultaten i surveyn skapade Bourdieu en matris. Han tolkade matrisen som ett fält på vilket grupper placerar sig på olika sociala positioner

---

<sup>16</sup> Social kompetens: Förmåga att umgås och kommunicera med människor i ens omgivning på ett sätt som främjar den sociala samvaron. (Nationalencyklopedin, [www.ne.se](http://www.ne.se))

utifrån deras kulturella smak (kulturella kapital). I en studie av säljarnas kapital och fält skulle det behövas ett omfattande material för att visa hur agerande i olika säljföretag särskiljer sig. Kapital i förhållande till fältet har därför istället studerats genom empiristudiens observationer och intervjuer. I kapitel 5 utgår studien av fält och kapital från den kunskap som framkommit under studiens gång om hur säljare uppfattar sig i förhållande till varandra.

## Språk

Språk och retorik framställs av Bourdieu (1991) som en konstruerad produkt. Bourdieu menar också i likhet med Rosengren (2004) att det inte finns något språkbruk som är neutralt, förnuftigt och befriat från egenintressen. Bourdieu studerade retorik i politikernas tal och politiska skrifter som han ansåg visade att retorik alltid sker i speciella sammanhang med bestämda syften. Politiskt habitus tolkas som en speciell träning bestående av specifik kunskap och erfarenhet från professionellt politiskt arbete. Insocialiserandet av ett politiskt habitus ansåg Bourdieu leda till bemätrandet av politikens språk och politisk retorik som gör det möjligt att t ex hantera politiska debatter. Bourdieu menade också de uttalanden och skrifter som producerades var resultat av en gemensam strävan av en politisk grupp att nå makt. Politiker liksom säljare har till uppgift att sälja in ett budskap men deras sätt att agera skiljer sig åt eftersom säljare ofta agerar mot ett fåtal personer medan politikern försöker övertyga grupper eller hela nationen.

I sitt arbete om språket och hur språk påverkar människor analyserar Bourdieu (1991) även hur symbolisk makt påverkar andras världsbild. Den symboliska makten används även inom grupper för att nå gemensamma överenskommelser. Symbolisk makt innebär relationer som aktören använder för att manipulera idéer och att skapa idéer med avsikt att försäkra sig om att få stöd hos motparten. Det betyder att symbolisk makt är ett redskap som används retoriskt i syfte att medvetet övertyga eller övertala andra individer. I analysen kommer symbolisk makt att användas för att analysera hur säljare genom sin retorik försöker ta kontroll över olika situationer och hur de planerar retorik vid möten för att få övertag vid interaktioner med t ex inköpare.

## Habitus, fält och kapital i tidigare forskning

Andra arbeten där habitus studeras i enskilda individers retorik är bl.a. i en intervjustudie av sjukvårdspraktiker t ex mentalsjuksköterskor (Skidmore et al 2004). I denna studie visar Skidmore et al (2004) att det förekommer gap mellan retorik och handling. Gapet visar sig som en skillnad mellan vad sjukvårdspraktikerna vill uppnå och hur deras verklighet ser ut. Studien visar att när aktörer inom sjukvården går kurser lär de sig ofta nya sätt att tänka men att de misslyckas när de försöker genomföra sina nya idéer. Habitus uppfattas resultera i ett motstånd som gör det svårt att föra in nya arbetssätt i vården eftersom de nya idéerna möter motstånd från gamla strukturer. Detta motstånd består bl.a. av egna föreställningar om vad som är möjligt att åstadkomma men också av motstånd från andra aktörer som försöker bevara gamla arbetssätt. Skidmore et als (2004) studie grundas på intervjuer vilket ger problem då de accepterar intervjuutsagorna som fullständig information. I studien av DÅF AB:s säljare har därför även observationer använts för att komplettera intervjuutsagorna. Det ger större trovärdighet åt jämförelser mellan retorik och praktik.

## Scheman

Schemamodellen utgår från individers och grupper meningsskapande som uppfattas leda till att erfarenheter omvandlas till schema. Strauss, Quinn och D'Andrade utgår från den antropologiska traditionen i vilken individer och grupper är studieobjekt (D'Andrade och Strauss 1992; Strauss och Quinn 1997). Scheman är de instrument hjärnan använder för att hantera och kategorisera information från omvärlden. Scheman fungerar liksom habitus som en kunskapsstruktur utifrån vilken människor gör aktiva konstruktioner av verkligheten (Fiske och Taylor 1991).

Ett schema kan definieras som:

“A schema is a knowledge structure that people use to organize and make sense of social and organizational information or situations.”  
(Gioia och Manz 1985: 529)

De scheman som definitionen beskriver är vad som vanligtvis inom psykologi kallas associanistiska<sup>17</sup> kognitiva scheman (Winther Jørgensen och Philips 2000). Nedan avhandlas konnektionistiska kognitiva scheman skapade utifrån datormodeller av artificiell intelligens och kognitiv psykologi (Strauss och Quinn 1997; D'Andrade 1992 samt Strauss 1992). Den anses mer flexibla och lättare att förändra än vad associanistiska kognitiva scheman är. Dessa konnektionistiska scheman kommer att omnämnas som scheman eftersom det är så Strauss, Quinn och D'Andrade omtalar dem i sina arbeten.

### Schemamodellen

Scheman är nätverk som kopplar samman olika typer av processer som leder till att tankar och handlingar skapas. Scheman är kontextkänsliga och förändras när personen tar del av ny information, kunskap och erfarenheter. Om individen inte har tidigare erfarenheter skapas ett helt nytt schema för att kunna tolka händelserna. Individer kan dessutom också skapa nya sätt att agera och tänka när de får insikt om att de behöver förändra sig.

Schemamodellen som här diskuterats består av nio tendenser varav fem av tendenserna verkar för schemans varaktighet hos individen medan fyra av tendenserna motverkar dess varaktighet (Strauss och Quinn 1997). De fem centripetala tendenserna medverkar till varaktighet som motverkas av de fyra centrifugala tendenserna och gör det möjligt för människor att lära sig nya saker.

De fem centripetala tendenserna är: 1. Relativ varaktighet hos individer; 2. Emotionella och motiverande krafter; 3. Relativ historisk varaktighet och reproduktion från generation till generation; 4. Tillämpning i olika kontext; 5. Homogenitet inom en social grupp.

Vidare är de fyra centrifugala tendenserna: 6. Brist på motivation; 7. Kulturell förståelse kan vara föränderlig från en generation till en annan; 8. Kontextbegränsning; samt 9. Heterogent samhälle. Det finns

---

<sup>17</sup> Associanistiska modeller består enligt Fiske och Taylor bl.a. av en modell av Bartlett som visar hur människor organiserar tidigare erfarenheter och beteenden i mönster för att därigenom skapa en förståelse av deras begripliggörande och beteenden (Fiske och Taylor 1991).



egentligen ytterligare en centrifugal tendens som författarna indirekt nämner utan att namnge den som en tendens. Det är föränderlighet över tiden som motverkar den relativa varaktigheten.

I genomgången behandlas tendenserna två och två eftersom de är motsatser till varandra vilket innebär att:

1. Scheman är varaktiga hos individer men också föränderliga över tiden eftersom ny kunskap och nya erfarenheter får scheman att förändras. Scheman aktiveras i situationer där individen känner igen sig t ex i säljarens interaktion med köparen. Detta motverkas av att situationer sällan är de samma och därför förändras också scheman. Fördelen med att scheman förändras är att individen därigenom får förmåga att anpassa sig till nya situationer genom att ta till sig ny kunskap.
2. Scheman anses ha en motiverande förmåga eftersom tidigare erfarenheter gör det lättare att göra om samma sak igen. Motivationen är samtidigt beroende av andra människors uppmuntran. Människor använder också erfarenheter och kunskap i olika situationer vilket benämns modellering, associering samt social värdering. När människor har liknande erfarenheter motiveras de att lösa uppgifter tillsammans. Mot detta verkar att även om människor har samma scheman, iscensätter de scheman på olika sätt och i olika omfattning.
3. Scheman reproduceras hos individer genom att de socialt överförs från generation till generation. Mot det verkar att scheman samtidigt är begränsade av sin kontext och förändras när den praktik de tillämpas i förändras.
4. Scheman som tillämpas på ett område kan överföras till andra områden när individen får nya erfarenheter vilket innebär att scheman får ett bredare tillämpningsområde. Detta motverkas av att tillämpningen kan begränsas om den nya kontexten är alltför annorlunda. Scheman kan också ersättas av nya scheman när de inte längre klarar av att anpassa sig till de sammanhang de är skapade för.
5. När människor delar erfarenheter och diskuterar dessa skapas hos dem gemensamma scheman. Samtidigt finns risken att det sker

olika tolkningar eftersom aktörerna inte har samma slags tidigare erfarenheter.

## Grupper och deras lärande

Även om fokus inom schemamodellen är på individen diskuteras också grupper och organisationer eftersom de skapar scheman utifrån vad de har gemensamt (Labianca et al 2000). Gemensamma scheman är en allmänkunskap vilken skapas genom gemensamma tolkningar av händelser och situationer som gruppen deltagit i (Cuff och Payne 1979). Det gemensamma uppstår genom social påverkan och förhandlingar. De leder fram till att grupper och organisationer skapar scheman som påverkar hur de talar och agerar inom t ex ett företag. Gemensamma scheman överförs inom grupper och organisationer i huvudsak genom en process i tre steg: modellering, social värdering och associationer (Strauss och Quinn 1997). När individen lär sig hur de förväntas agera insocialiserar de olika former av handlingsmönster genom att ta efter andra vilket benämns modellering. När de tar efter andra lär de sig att hantera olika situationer men också hur de förväntas uppfatta sig själva och de situationer de befinner sig i. När individen gör rätt bekräftas detta genom gillande av de övriga i gruppen vilket kallas social värdering. I sin praktik kommer sedan individen att försöka reproducera det handlande som mötte gillande av gruppen vilket kallas association.

Schema är i huvudsak individuella inte universella eftersom gruppen uppfattas bestå av individer som ibland agerar likartat ibland olika. Det beror på att även om de delar huvudscheman kan de bete sig olika eftersom de inte dragit samma konklusioner av en tidigare erfarenhet (Strauss 1992). Schema ger också möjligheter för individen att tolka intentioner och syften individuellt. Individer uppfattas trots att de studeras enskilt inte som isolerade och autonoma agenter. De påverkas av gemensamma tolkningar som gruppen gör av olika situationer och händelser.

## Narrativa scheman

I de sociala processer som individen deltar i styrs uttalanden av individens narrativa scheman (Mandler 1984). Dessa styr tal men är inte en grammatik med regler för hur talaren förväntas tala. Dessa

narrativa scheman fungerar istället som en mental struktur som skapar förväntningar, sätt att tänka och tala. De utgår från personens intentioner, kunskaper och erfarenheter. En form av narrativa scheman som kan styra framställningar vid intervjuer är idealiseringar (Quinn 1997). De är retoriska strategier som används för att t ex skönmåla relationer.

Strauss har i en studie visat hur kulturella föreställningar om socialklasser är kulturellt konstruerade och inlärd som scheman (Strauss 1997). I studien görs en koppling mellan argument och scheman för att förstå inlärningsprocesser. I studien visar Strauss att det finns olika retoriska strategier i intervjuuttalanden som bl.a. leder till motsägelser mellan ideal och verkliga erfarenheter. Dessa motsägelser kallar Strauss en kulturell komplexitet som leder till psykiska konflikter, ambivalenser och kompromisser gentemot verkligheten för individen. Konflikterna uppfattas påverka inläringen av kulturella föreställningar.

Retorik med koppling till scheman har också analyserats av Mathews (1992) i en observationsstudie. Studien visar hur ett folk på landsbygden i Mexico använder sig av avskräckande retorik i syfte att få döttrar att uppföra sig i äktenskapet. Genom användandet av observationer har Mathews dels fått tillgång till olika versionerna av moralberättelse som förekommer dels har forskaren kunnat studera hur lyssnarna reagerat när de hört dem. Mathews visar i sin studie att berättelserna överför äktenskapsscheman från mor till dotter vilket leder att ett önskat hustrubeteende reproduceras inom gruppen.

### Kognitivt säljande (schema i tidigare forskning om säljande)

Inom marknadsföringsområdet finns forskare som studerat säljares scheman vilket de benämner ett kognitivt säljparadigm (Macintosh et al 1992). Kognitivt säljande består av studier som kartlägger var i säljandet säljare använder sig av olika former av scheman (Weitz 1981; Leigh och Rethans 1983; 1984; Szymanski och Churchill 1990). Det finns också studier som visar hur säljares och köparens stereotypa uppfattningar påverkar möjligheten att sälja och hur säljare kan hantera det problemet (Hunt och Bashaw 1999: 1 och 2; 2001; Whittler 1994; Stafford och Stafford 2003).

I arbeten om kognitivt säljande anses säljare skapa scheman för att strukturera säljandet genom rutiner, säljmöten, mål och syften med säljandet (Leigh och Rethans 1984). De anser att scheman gör säljaren effektiv eftersom köparen genom scheman uppfattar säljarens handlande som välkänt. Vad få tidigare studier av säljscheman lagt vikt vid är hur scheman fungerar strukturerande i praktiskt säljande. Szymanski och Churchill (1990) tillhör de forskare som studerat hur säljscheman styr säljarnas retorik och handlingssätt för att visa hur säljledningen kan styra kunskapsprocessen hos säljare. Eftersom schema används för att studera meningsskapande i säljar- och köparinteraktionen i den här avhandlingen förväntas studien i viss utsträckning bidra till forskningen om kognitivt säljande.

### De begrepp som används i analysen av empirin

I de kommande kapitlen analyseras empirin med hjälp av dubbel interaktion, habitus och schema. I översikten nedan visas en sammanfattning av de begrepp som varje del bidrar med till analysen av de meningsskapande processerna och interaktionerna i det empiriska materialet.

<i>Analysnivåer</i>	<b>Begrepp</b>
Dubbel interaktion Makronivå Weicks begrepp	Enactment (iscensättning) Selektion (val) Retention (bevarande) Cause maps (händelsescheman) Utåtriktat begripliggörande Besluts- och tolkningsscheman Grupputveckling i relation till mål och medel
Habitus Mesonivå Bourdieu's begrepp	Habitus Livsstilar Fält och kapital Praktiskt sinne Känslan för spelet Perceptions- och distinktionsmönster Symbolisk makt
Scheman Mikronivå D'Andrades, Strauss' och Quinns begrepp	Scheman <sup>18</sup> Stereotyper Associationer Social värdering Modellering Narrativa scheman Idealisering

Figur 15 En översikt av Weicks, Bourdieus samt D'Andrades, Strauss' och Quinns begrepp.

Begreppen och modellerna ovan används i analysen för att visa hur aktörernas interaktioner leder till att framgång i säljande skapas på och mellan mikro-, meso- och makronivå med utgångspunkt i varje nivå och mellan dem. Det medför att det i nästa steg blir möjligt att extrahera de aspekter aktörerna uppfattar medverka i skapandet av framgång i säljande vid interaktioner på och mellan nivåerna. Nedan diskuteras mer utförligt en analysmodell som använts i analysen av fallen.

---

<sup>18</sup> I Weicks arbeten förekommer begreppet schema liksom hos t ex Strauss och Quinn. Weick använder händelse, besluts- och tolkningsschema på individnivå i likhet med Strauss och Quinn. Besluts- och tolkningsschema ingår schemamodellen som Strauss och Quinn utvecklat men i deras schemamodell ingår även andra typer av scheman.

## Studiens analysmodell

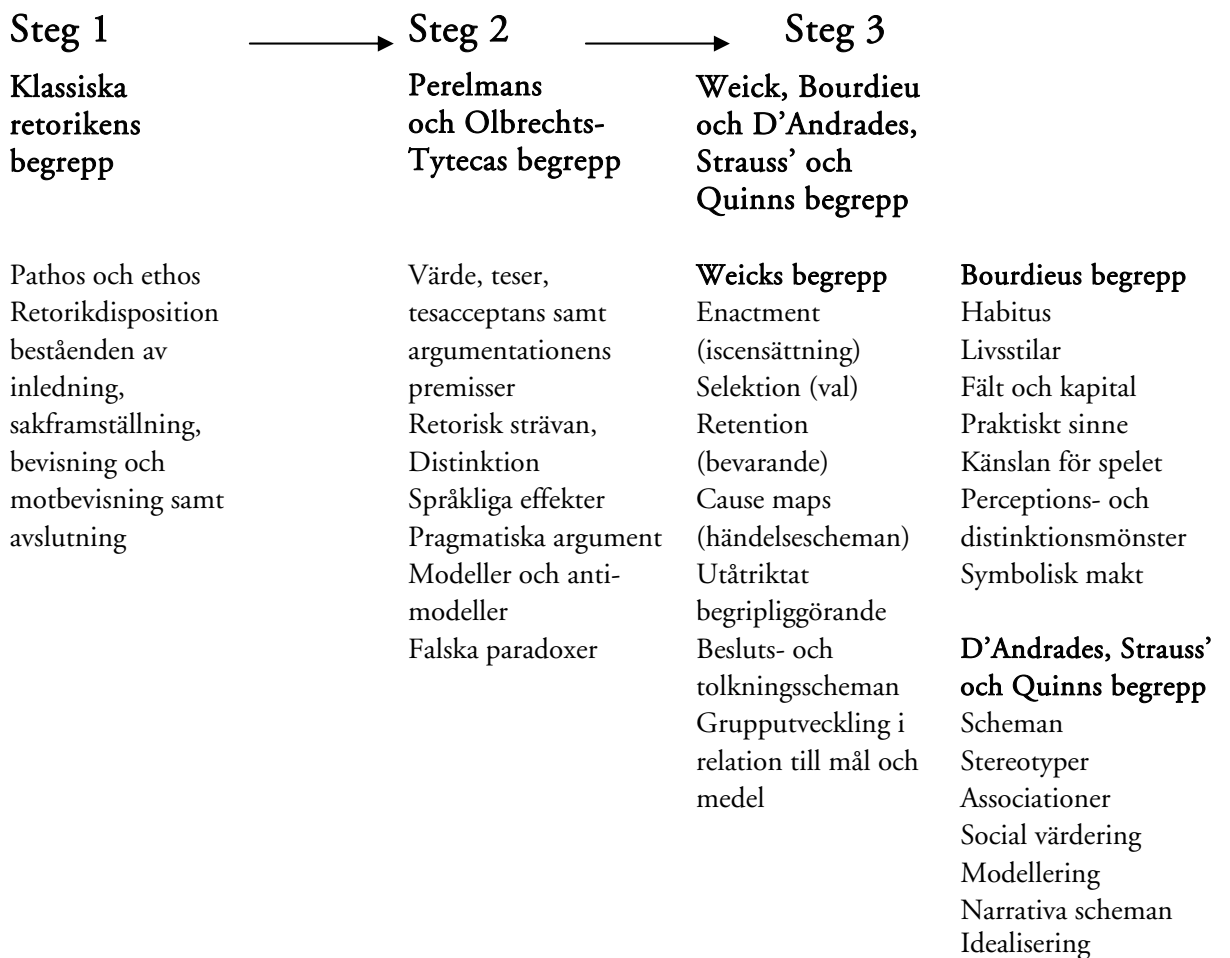
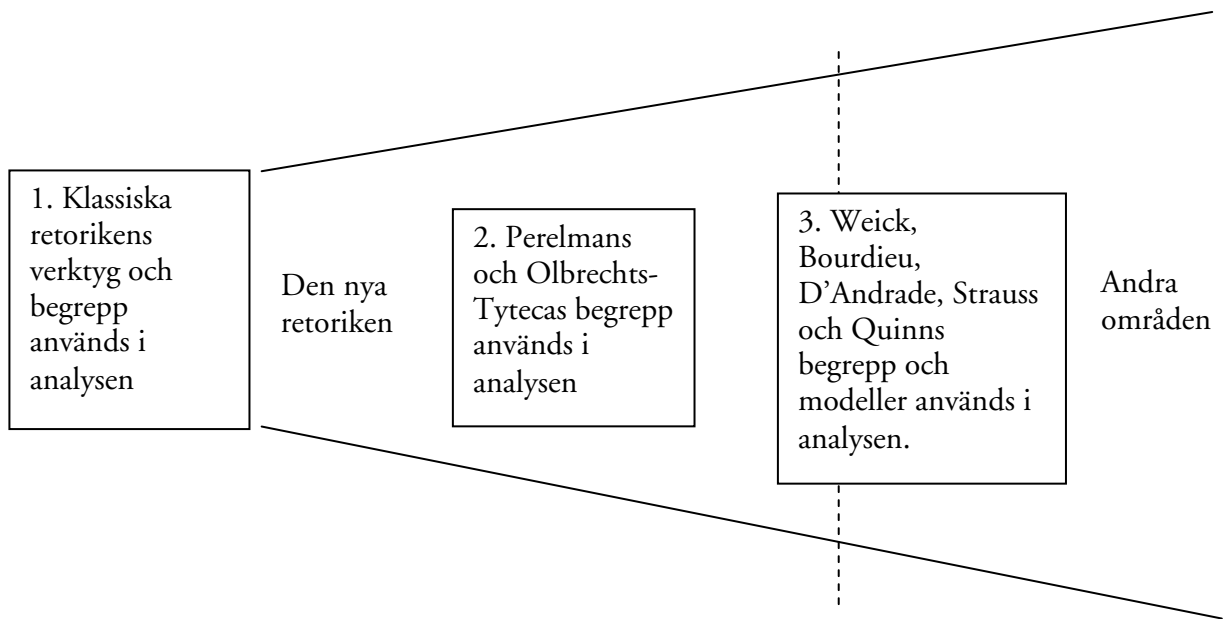
Den analys som genomförts i kapitlen 6-9 och som bidragit till kunskapsbidraget i kapitel 10 har följt tre steg. Det innebär att analysen börjar med klassisk retorik som sedan följs av en analys med den nya retoriken och avslutas med tolkningar av den meningsskapande processen. Mer utförligt innebär analysens genomförande i tre steg att:

- Steg 1 Den klassiska retoriken har använts för att dela in och kategorisera de uttalanden som aktörerna gjort i respektive fall. Genom att använda den retoriska dispositionen blir det möjligt att visa hur aktörernas argumentation har skapats utifrån deras strävan att framställa sig som framgångsrika. Det medför att aktörerna lyfter fram de aspekter som de uppfattar som avgörande i skapandet av framgång
- Steg 2 Den nya retoriken har använts för att tolka aktörernas utsagor och visa att de använder olika tekniker i sin argumentation för att stärka uppfattningen om dem som framgångsrika. Därmed har det varit möjligt att studera de teser och de retoriska tekniker som de använder för att framställa sig som framgångsrika.
- Steg 3 I analysen har dubbel interaktion, habitus med fält och kapital samt schema använts för att tolka den meningsskapande process som har lett till att framgång skapas genom säljar- och köparinteraktioner. Analysen av den meningsskapande processen har gjort det möjligt att tolka aktörernas erfarenheter av framgång för förstå hur de påverkar försöken att skapa framgång i nya situationer.

De tre stegen, som analysen har genomförts i, har använts för att ta fram de aspekter som säljare och köpare uppfattar som avgörande för skapandet av framgång. Framtagandet görs genom en analys av den retorik aktörerna använder vid intervjuer och i säljar- och köparinteraktioner. Genom att både analysera intervjuer och observationer har det varit möjligt att tolka hur aktörerna utgår från en meningsskapande process som leder till ett framgångsrikt agerande i deras vardag.

När sedan analysen sammanfattades i kapitel 10 blev det därför också möjligt ställa samman aspekterna till en modell. Den visar de aspekter som bidrar till att framgång i säljande skapas men också den inbördes relationen mellan dem.

Modellen nedan av studiens analysmodell är en vidareutveckling av modellerna figur 8 och 10. Det innebär att begreppen från detta kapitel tillförs modellen som är en sammanställning av studiens analysmodell vilken har använts i avhandlingens analysdel i kapitel 6-9.



Figur 16 Studiens analysmodell med utgångspunkt i retorik och meningsskapande





## Kapitel 5

# Företaget DÅF AB och de olika aktörer säljarna interagerar med

### Fallet från makro- till mikronivå

I analysen av fallet DÅF AB används modellen ”Studiens analysmodell med utgångspunkt i retorik och meningsskapande” (Figur 16) för att analysera de olika fallen i kapitel 6-9. Fallstudien har bestått av DÅF AB<sup>19</sup>, dess kunder och leverantörer och presenteras nedan för att ge det sammanhang DÅF AB verkar i. Belysningen nedan av fallstudien inleds med en illustration av företaget DÅF AB:s relation till det nätverk företaget ingår i. Sedan visas hur företaget förhåller sig till en makromiljö av konkurrerande företag vilket är en relation till fält och kapital på delmarknaden datoråterförsäljning. DÅF AB:s historia och säljfilosofi presenteras i nästa del om mikromiljön med avsikt att belysa den utveckling företaget genomgått sedan 1920-talet. Därefter illustreras DÅF AB:s lokaler som en scen för verksamheten. De personer som finns med i fallen gestaltas i ett persongalleri utifrån position, ålder, utbildning, erfarenhet och personlighet. Säljarnas arbetsuppgifter presenteras i syfte att ge exempel på vad säljande i DÅF AB innebar vid studiens genomförande. Kapitlet avslutas med en illustration av fallen i kapitel 6-9 som interaktionsepisoder i förhållande till hela empiristudien och den intensiva studien hos DÅF AB.

---

<sup>19</sup> Delar av det empiriska material som diskuteras i detta kapitel har använts tidigare i licentiatuppsatsens företagspresentation (Svalin, numera Norén, 1999). Undantag är avsnittet DÅF AB och relationen mellan fält och kapital samt Vad gör du under en vecka på jobbet?

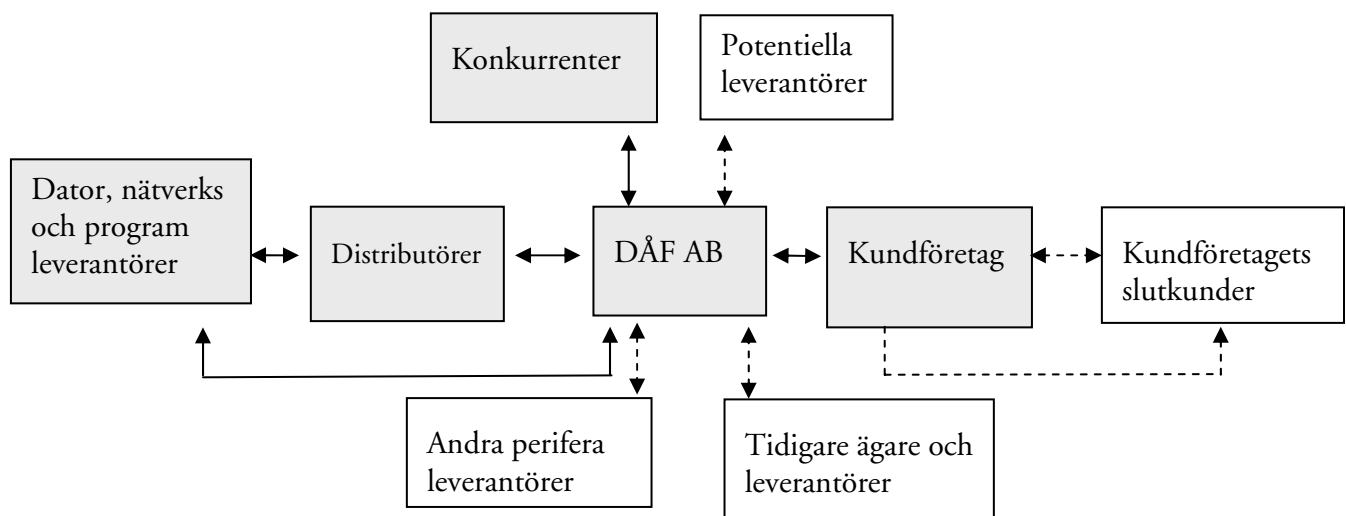
## Nätverket som DÅF AB ingår i

Datorbranschen bestod inte bara av återförsäljare utan också av datortillverkare, programtillverkare, distributörer, teknikkonsulter o s v. I den vardagliga verksamheten konkurrerade DÅF AB i huvudsak med andra datoråterförsäljare och tex teknikkonsultföretag. De andra återförsäljarna sålde också datorer, datorkomponenter, nätverkskomponenter, datorprogram och olika tekniktjänster till företag och offentliga organisationer. Företagen inom datorbranschen hade något varierad inriktning vilket innebar att de kunde profilera sig mot marknaden. På marknaden fanns återförsäljare av så kallade IBM-kompatibla datorer<sup>20</sup>, Appledatorer men också Unixkompatibla datorer. Bland den offentliga sektorns kunder var det vanligt att anlita två eller fler återförsäljare medan företagen på den privata sidan oftare hade en återförsäljare de arbetade nära med. DÅF AB:s datorleverantörer hade varierat över tiden och när studien genomfördes hade de en ny huvudleverantör kallad D&L i fallen.

Det nätverk DÅF AB hade omkring sig på den industriella marknaden bestod ofta av flera olika typer av relationer (Anderson et al 1994; Möller och Halinen 1999). Inom nätverket fanns relationer med olika kundföretag men också med andra aktörer som köparens slutkunder, återförsäljarens leverantörer, konkurrenter, potentiella leverantörer, potentiella kunder o s v. De relationer DÅF AB hade med olika företag illustreras i figuren nedan.

---

<sup>20</sup> IBM-kompatibla datorer är de datorer vi vanligtvis kallar persondatorer (PC).



Figur 17 DÅF AB:s nätverksrelationer i en modell skapad med utgångspunkt i Hammarkvist et al (1982). I figuren betyder fylld pil en relation som är direkt knuten till DÅF AB:s kärnverksamhet. Streckad pil är relationer som har liten eller indirekt påverkan på DÅF AB:s kärnverksamhet

*Kundföretag.* DÅF AB:s kunder bestod av medelstora och stora företag, offentliga sektorn bl.a. kommuner men också offset-branschen t ex reklamföretag och tidningstryckerier. Hos kundorganisationerna hade säljaren kontakt med inköpare, IT-chefer och systemansvariga. Teknikerna hos DÅF AB kontaktades av teknikerna i kundföretagen när problem uppstod. Teknikerna i sälj- och kundföretag hade också i vissa fall direkt kontakt med varandra när teknikernas tid agerade konsulter i kundföretagen.

*Köparens kunder (Slutkunder).* Bestod av datoranvändare som teknikerna träffade vid konsultarbete eller problemlösande.

*Datorleverantörer.* I sin dagliga verksamhet arbetade DÅF AB direkt och indirekt mot en stor datorleverantör (benämns DL) för vilken de fungerade som återförsäljare. De datorleverantörer som DÅF AB kunde välja mellan var Compaq, Hewlett-Packard, Bell, Apple, Sun o s v. Indirekt arbetade DÅF AB mot sin datorleverantör genom att köpa datorer och program från distributörer. Direkt arbetade de mot dem när en kund hade ett problem som datorleverantörens tekniker kunde avhjälpa eller när de ordnade gemensamma seminarier. Hos leverantören fanns också personer som var säljstöd och kunde ge säljare och tekniker information för att underlätta deras arbete. Den

övergripande marknadsföringen t ex annonser i dagspressen sköttes av datorleverantören. Leverantören deltog också i de stora datormässorna, t ex i Hannover, som återförsäljarens kunder åkte till.

*Programleverantörer.* DÅF AB sålde i huvudsak Microsofts produkter. Det fanns även andra företag på marknaden som tillverkade operativsystem till datorer t ex Apple och Unix. DÅF AB hade dessutom personer anställda som skapade datorprogram åt kunderna. Produkter för nätverk bestod dels av Microsofts produkter dels av kompletterande produkter från konkurrerande leverantörer t ex Apple och Sun Microsystems.

*Mellanhänder.* Mellan DÅF AB och leverantörerna fanns distributörsnätverk och i dessa agerade distributörerna som spindlar i näten. (Axelsson och Håkansson 1984; Ford et al 1998) De köpte in stora kvantiteter från datortillverkare och programtillverkare som sålde vidare till återförsäljarna i mindre kvantiteter. Exempel på sådana distributörer var när studien gjordes Ingram Micro, Scribona, Computer 2000, Gandalf, Dennis Bergström av vilka Scribona var störst.

*Konkurrenter.* I sin verksamhet konkurrerade DÅF AB med andra återförsäljare och företag som sålde teknikkonsulttjänster och leverantörer som sålde direkt till företagen utan att gå via återförsäljare. Enligt en marknadsundersökning från Dia AB (1999) fanns 1998 inom datoråterförsäljning sju stora återförsäljarekedjor och med en av dessa hade DÅF AB ett nära samarbete. De sju var Office, Dustin, Dell, IMS, Martinsson/ Manora, Alfaskop, WM-Data Owell.

*Andra leverantörer.* Bland de mer perifera leverantörerna fanns Internetleverantörer, kontorsmaterielleverantörer, offsetföretag o s v. Av dessa köpte DÅF AB olika produkter och tjänster men de hade en perifer roll jämfört med de dagliga kontakterna med kundföretag och leverantörer.

*Potentiella leverantörer.* DÅF AB kontaktades regelbundet av andra datorleverantörer, utbildningsföretag och distributörer som ville vara del av DÅF AB:s nätverk. Under empiristudien observerades också ett möte med en distributör som ville skriva avtal med DÅF AB för att förstå relationen mellan återförsäljare och distributör.

*Konkurrenter.* Direkt konkurrens mötte DÅF AB från andra återförsäljare som antingen hade samma dator- och programtillverkare eller någon av de andra tillverkarna som sålde IBM-, Apple- eller Unix-kompatibla datorer på marknaden. De mötte också konkurrens från leverantörer som säljer direkt till köparna över Internet ett exempel på en sådan är Dell.

*Tidigare ägare och leverantörsrelationer.* DÅF AB ägdes tidigare av det statliga företaget Offstat som därför haft inflytande över deras sätt att arbeta. Inflytandet visade sig bland annat i att DÅF AB ändrade sin kundsammansättning till att sälja till offentliga sektorn och stora företag. En annan part som också kan ha haft inflytande över hur DÅF AB arbetar är IBM som tidigare var deras datorleverantör. IBM införde i början 1990-talet bland sina återförsäljare en typ av kundrelationstänkande som de kallade "solution providers" (Gandolfo och Padeletti 1999). "Solution providers" var en del av IBM:s "go-to-market" modell, vars syfte var att koordinera företagskommunikationen med återförsäljarnas direktförsäljning för att på så sätt ge IBM konkurrensfördelar.

## DÅF AB och relationen mellan fält och kapital

Under perioden från 1920-talet fram till 1980-talet sålde DÅF AB kontorsutrustningar t ex kontorsmöbler och skrivmaskiner. De möjligheter företagets säljare hade under perioden från 1920- till 1980-talen innebar att de fick ta ställning till vilken typ av kontorsutrustning de skulle sälja, till vilka köpare och med vilken säljmetod. Från 1980 och framåt utökades deras möjligheter när datorerna kom och 1987 togs beslut att omforma verksamheten till en renodlad datorverksamhet som riktade sig till enbart företag och offentliga förvaltningar. Den utveckling verksamheten genomgick kan beskrivas som ett skifte i möjligheternas rum (Broady 1998<sup>21</sup>) från försäljning av

---

<sup>21</sup> Begreppet möjligheternas rum avhandlas i Bourdieus artikel Les Reglées de l'art 1992 som inte finns översatt från franska. Framställning ovan utgår därför från Broady (1998). När grupper agerar görs det utifrån ett rum av möjligheter som är en uppsättning av tillgängliga handlingsalternativ. Det är utifrån handlingsalternativen som grupper skapar ett handlingsätt som skiljer dem från andra aktörer. Processen att skapa ett annorlunda agerande sker hos gruppen dels som en anpassning till de sammanhang de verkar i dels utifrån deras

kontorsutrustningar till datorutrustningar. Detta skifte tillkom genom att de först utvidgade rummet från kontorsutrustningar till att även omfatta datorer. Nästa steg blev att minska rummet av möjligheter genom att sluta sälja kontorsutrustningar. Det möjligheternas rum säljarna befann sig i när den empiriska studien genomfördes bestod av återförsäljning av datorer, datornätverk, datorprogram och olika tekniktjänster. De valde att rikta sig till inköpare inom privat och offentlig sektor med vilka de agerade i långsiktiga relationer.

Rummet av möjligheter bestod inte enbart av de val säljgrupperna gjorde utan också av vad som valdes bort. I sin säljfilosofi hade säljledningen valt att utgå från en säljstil som innebar att de skapade långsiktiga relationer till köparna. Säljfilosofin innebar att de skapade en position på datoråterförsäljandets fält. Inom sin position kunde de använda sig av relationer som handlingsalternativ för att attrahera olika köpare. Säljgruppens försök att skapa långsiktiga relationer påverkades också av deras tidigare erfarenheter av köparrelationer.

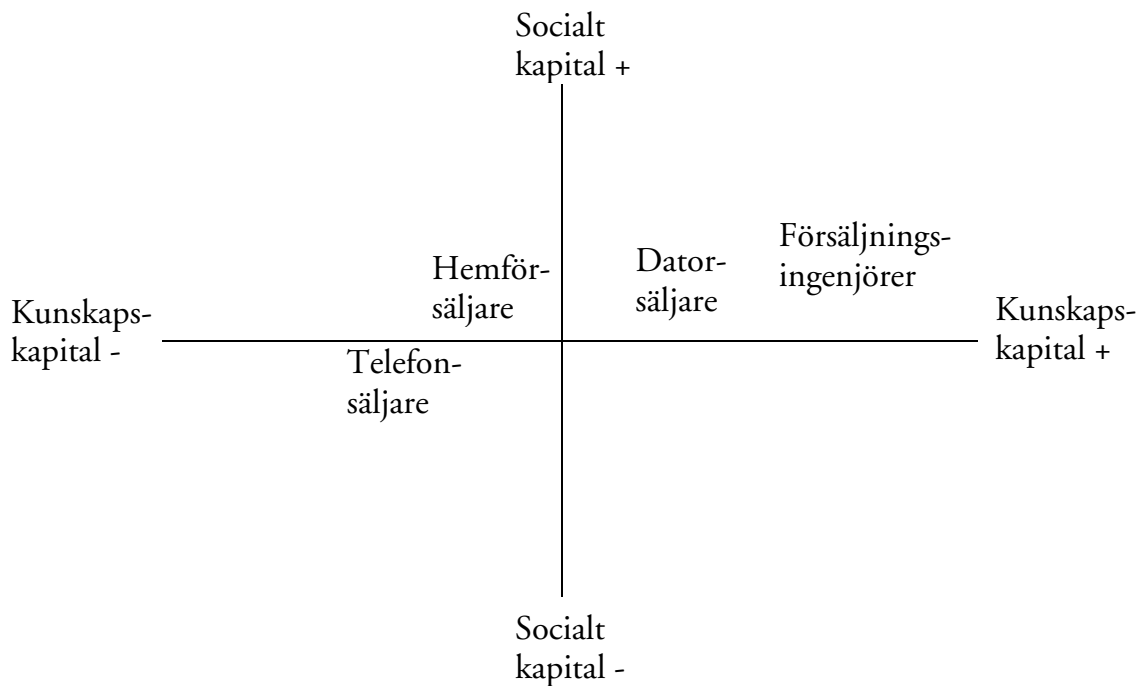
De val säljgruppen gjorde utifrån de möjligheter de hade innebar att DÅF AB:s säljare fick konkurrera mot andra datorsäljare som också försökte att skapa sig en position (Bourdieu 1994). Det fält DÅF AB:s säljare agerade på kan indelas i olika nivåer. Inom fälten förhåller sig olika yrkeskategorier i relation till varandra genom att värdera varandra utifrån den mängd kapital grupperna har. Säljandets fält består av olika kategorier av säljare och indelas utifrån hur mycket socialt och kunskapsmässigt kapital varje kategori förfogar över. Skälet till varför kunskap och social förmåga används som kapital i indelningen här är att i studien av DÅF AB:s säljare visade sig de två formerna av kompetens vara de som säljarna värderade varandra utifrån.

Inom säljandets fält finns flera olika sorters säljare både de vars säljande kräver universitetsutbildning, kunskap inom något fackområde och de vars säljande kräver få förkunskaper. Nedan illustreras indelningen av

---

strategier. Hur de inplaceras på fältet avgörs sedan av fältet som värderar de olika agenterna i förhållande till varandra. Begreppet "möjligheternas rum" används endast i detta kapitel för att analysera de alternativ ett säljande företag kan ha att forma sin verksamhet. Skälet till begränsningen är att beskrivningarna av begreppet i Bourdieus arbeten varit för ringa. Det kommer därför inte att användas analyserna i kapitel 6-9.

säljare utifrån kunskapskapital på den horisontella axeln och socialt kapital på den vertikala axeln i en positioneringstabell. Syftet med framställning är att översiktligt visualisera hur skillnader i kapital påverkar säljarnas inplacering inom fältet. Framställningen utgår från den kunskapsnivå som varje position kräver, vilket bygger på den uppfattning om relativa positioner som säljare, säljledning och köpare diskuterade under intervjuerna. Valet av säljarkategorier har nedan gjorts utifrån de kategorier av säljare som forskaren har studerat i olika sammanhang.



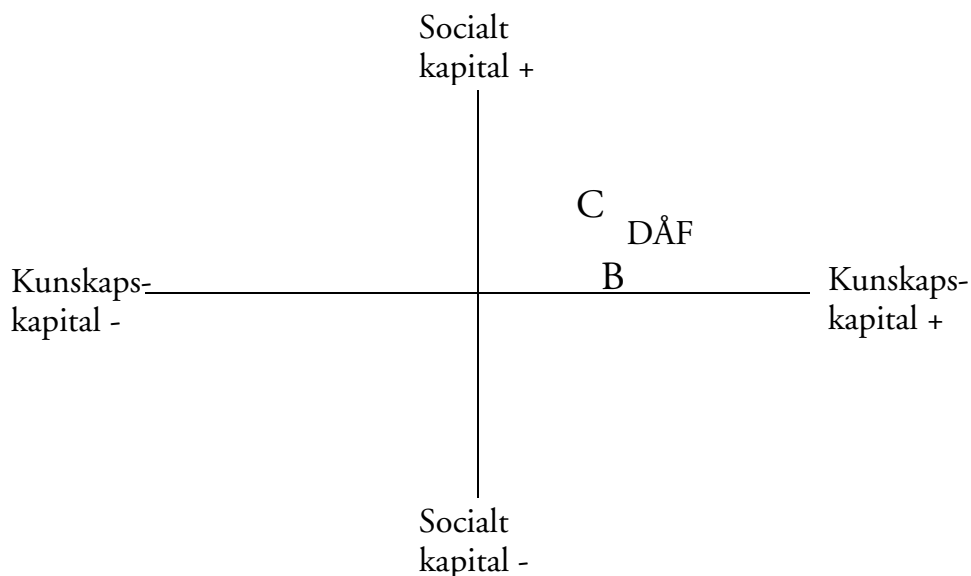
Figur 18 Säljarnas fält indelat efter säljstil och kapital. Modellen är en tolkning av Bourdieus modell "De sociala positionernas rum och livsstilarnas rum" (1994:17)

Datorsäljarna hos DÅB AB hade ofta utbildning från t ex teknisk gymnasieutbildning men det fanns också de som var civilekonomer eller civilingenjörer. Hos säljarna förutsattes också en förmåga att socialt kunna hantera köpare och samordna andra säljare och ingenjörer vid problemlösningsarbeten. Två kunskapsmässigt mindre krävande former av försäljning var hemförsäljning och telefonsförsäljning. De som sålde den typen av produkter kunde ha viss kunskap om produkten men arbetsuppgiften gav intryck av att främst medföra ett behov av övertalningsförmåga. Samtidigt kunde det inom säljkategorin skilja sig mycket åt mellan hur säljarna i de olika företagen arbetade och hur kravet på den enskilde säljaren såg ut. I datoråterförsäljande företag



behövdes också tekniker som inte var säljare men som kunde ge kunskapsmässigt stöd åt säljarna. Dessa teknikers kunskap var därför en del av säljföretagets kunskapskapital.

De kategorier av säljare som finns med i modellen ovan är en variant av vad Porter kallar strategiska grupper (Porter 1980). De agerar utifrån en kompletterande produktkategori strategi eftersom de lyckats att identifiera en inkomstbringande position på marknaden. Inom varje strategisk grupp finns olika företag som konkurrerar med samma produktkategori men som valt olika strategier för att övertyga kunderna. I modellen nedan illustreras grupper av säljare som marknadsför sig med samma produktkategori datorer och datorrelaterade produkter.



Figur 19 Illustration av positioner mellan datoråterförsäljande företag

De säljföretag som ingår i samma strategiska grupp jämförs ovan utifrån sin säljstil som kan visualiseras på ett slags datoråterförsäljarnas fält. Relationerna på datoråterförsäljarnas fält innebär att DÅF, företag B och C har en likartad säljstil. Fältet är avgränsat till datoråterförsäljare som vänder sig enbart till andra företag. Illustrationen ovan syftar till att visa att det inte är så stor skillnad mellan företagen eftersom tekniker och säljare i de datoråterförsäljande företagen ofta har likartade kunskaper. Företag B kan vara snabbare än de andra två med att uppdatera sina kunskaper. Företag C däremot kan vara något bättre på att se till att säljarna agerar på ett tilltalande sätt mot köparna. Det de

datoråtersäljande företagen kämpade om var sociala relationer med kunderna och i den kampen försökte de att hävda sig genom sitt kunskapsmässiga och sociala kapital. Det kapital av sociala relationer ett företag har kan ökas genom att de skaffar sig så kallade prestigerelationer med välkända företag (Walter et al 2001). Den typen av relationer används som referensobjekt och tillför återförsäljaren värde genom att underlätta för säljarna när de försöker att attrahera andra kundföretag.

På fältet bedöms de interagerande företagen av varandra vilket kommer till uttryck genom att företag utser ett eller flera företag till huvudkonkurrent. Företagen bedöms dessutom av de köpare som efterfrågar datorutrustningar. Deras bedömning visar sig dels i hur de rankar säljföretagen genom att välja något företag och rata andra dels genom att de rekommenderar omtyckta företag till andra köpare.

## DÅF AB:s historia

DÅF AB etablerades i mitten av 1920-talet och sålde då kontorsutrustningar. DÅF AB blev aktiebolag 1947. DÅF AB ägdes 1994 av fem personer som var chefer i företaget. De övertog ägande från Offstat som var ett företag inom den statsägda företagssektorn som hade köpt DÅF AB 1990. 1998 omsatte DÅF AB omkring 80 miljoner.

DÅF AB började sälja datorer i slutet av 1970-talet när de första bordsdatorerna kom. Datorförsäljningen tog under 1980-talet över allt mer och kom att dominera deras försäljningsverksamhet. DÅF AB sålde IBM-datorer från 1983-1994. I säljverksamheten införlivades snart också Apples datorer. Under 1980-talet hade DÅF AB en tillväxtperiod som slutade i och med krisen i IT-branschen i början 1990-talet. DÅF AB hade tidigare enbart haft ett huvudkontor på en ort i sydvästra Sverige men valde att starta ett dotterbolag i en närbelägen stad. Till den staden hade DÅF AB 1998 nästan hela sin verksamhet förlagd. DÅF AB:s produktutbud genomgick en utveckling som medförde en satsning på datoråterförsäljning vilket förändrade deras marknadsposition. Satsningen på datorer fick till följd att ledningen 1987 tog beslut om att omforma hela verksamheten till att bli renodlad datoråterförsäljning. Den förändring som genomfördes i företaget kan beskrivas som en makroförändring. Den medförde att företaget

genomgick en ompositionering på marknaden vilket medförde en konceptuell organisationsförändring till följd av att en del av företaget avyttrades (Mintzberg et al 1998).

Dotterbolagets omsättning växte och i början 1990-talet var deras omsättning större än i moderbolagets. DÅF AB köptes 1990 upp av det statliga företaget Offstat vilket medförde att de ville förändra DÅF AB:s produktutbud. Försäljningen av Apples datorer hade varit lönsam för dotterbolaget och därför ansåg Offstat att även moderbolaget borde sälja Apples datorer. Det visade sig dock att moderbolagets säljare inte hade något intresse av förslaget.

Den nye ägaren Offstat införde också en striktare kontroll av DÅF AB:s verksamhet än tidigare. Det orsakade bl.a. att företaget fick genomgå en rationalisering vilken resulterade i att all verksamhet koncentrerades till dotterbolaget som var mest lönsamt. En lärdom ledningen drog av lågkonjunkturen i datorbranschen var att de måste ändra kundkategorier. DÅF AB:s säljare hade bearbetat små och medelstora privatföretag. Offstat sålde till offentliga sektorn och de stora företagen vilka inte var lika konjunkturkänsliga. Den förändring som gjordes av kundsegmentet innebar en ompositionering (Mintzberg et al 1998) eftersom den nya marknadsstrategin medförde minskad känslighet för konjunktursvängningar. Rationaliseringarna och ompositionering pågick fram till 1994 när de nuvarande ägarna till slut kunde köpa DÅF AB.

Omvandlingen DÅF AB genomgick från 1987 och framöver visar likheter med hur Eneroth och Malm (2000) åskådliggjort att "high-techföretag" förändrar sin verksamhet genom att tillämpa kärnkompetenssynsättet. DÅF AB:s ledning agerade på ett likartat sätt vilket innebar att de först skapade en vision utifrån företagets kärnkompetens och sedan förändrade verksamheten. Det medförde att verksamhetens inriktning förändrades från försäljning av kontorsutrustningar till datoråterförsäljning. Förändringen beslutades av ledningen utifrån den vision de hade för verksamheten.

Förändringen i DÅF AB:s verksamhet i början av 1980-talet inträffade efter en stabil utveckling från 1920-talet. Förändringstypen benämns av Eneroth och Malm (2000) som en "dissipative self-organisation". Den innebär att företagsledningen fattar beslut om förändringar som svar på

händelser på marknaden. Förändringarna på marknaden ger upphov till behov av att omvandla verksamheten. Ledningen genomförde omorganisationen eftersom den uppfattade att det var viktigt att följa utvecklingen på marknaden när skrivmaskinerna ersattes av datorer. Företaget genomgick därför förändringar som ett resultat av att den gamla visionen dog i samband med att datorerna kom.

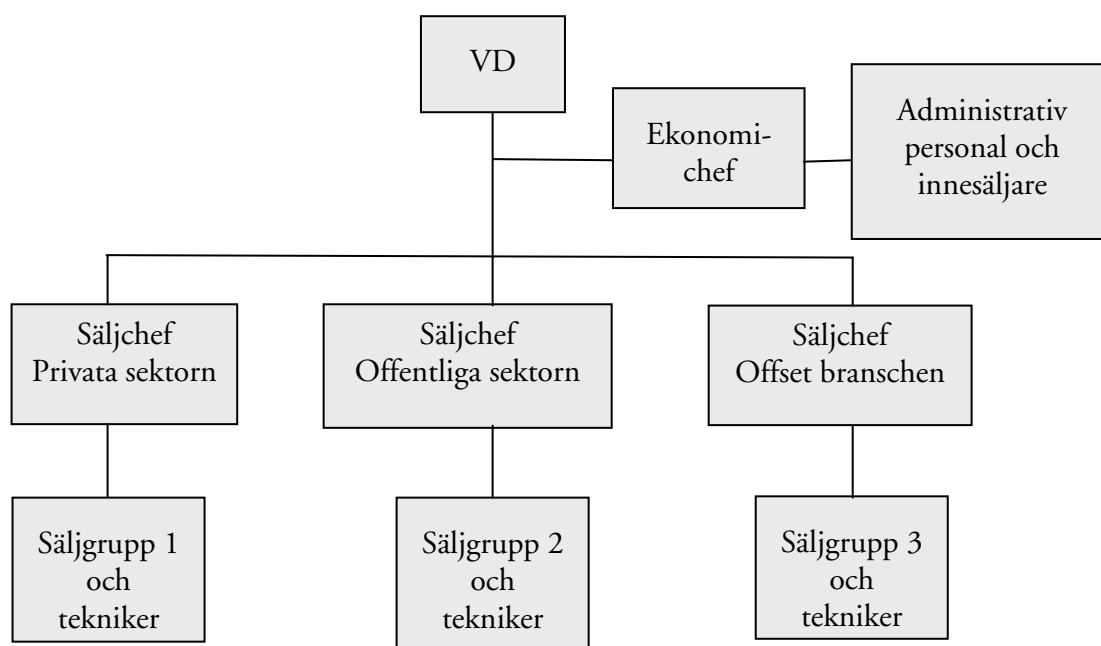
### DÅF AB köps av de anställda och dagens verksamhet tar form

DÅF AB köptes 1994 av sex personer som hade varit i företaget i mellan tre och åtta år. Enligt VD köpte de företaget för 1,5 miljoner kronor som gav de nya ägarna företagsnamnet, inventarier samt varulager<sup>22</sup>. Den viktigaste tillgången i affären var företagsnamnet vilket var välkänt och inarbetat. De kvarvarande medlemmarna fortsatte att driva verksamheten med elva personer varav fem nyanställdes. Resultatet av omstruktureringen och ägarbytet blev ett litet företag med stora ambitioner och en ny leverantör. Ledningen enades också om att i fall verksamheten blev inkomstbringande så skulle vinsten återinvesteras i aktiebolaget. I bolagsordningen fastställdes att om utdelning skulle ske till aktieägarna fick det endast ske om soliditeten inte understeg 25 % efter utdelning.

Ledningen valde en säljfilosofi som innebar att säljarna utvecklade långsiktiga relationer till lämpliga partners i större företag och offentliga förvaltningar. De utvecklade en affärsidé att: ”DÅF AB ska leverera och underhålla persondatorbaserade IT-lösningar till större företag och offentlig förvaltning.” De nya säljarna fick mer specificerade säljområden t ex universitet och högskolor eller stora företag i södra Sverige. I den nya organisationen skapades en grundstruktur med nya arbetsmetoder vilket resulterade i att säljarna delades upp i tre grupper. Den indelning som valdes innebar att en grupp sålde till den offentliga sektorn, att en andra sålde till medelstora och stora företag och att en tredje grupp sålde till offsetsektorn med tryckerier och reklambyråer. Den organisation som fanns i DÅF AB när den empiriska studien genomfördes 1998-1999 visas i figuren nedan:

---

<sup>22</sup> Facktermer beskrivs med hjälp av Danielsson (1983) och Blomquist och Leonardz (1989)



Figur 20, Organisationsschema för DÅF AB vid studiens genomförande 1998-1999.

I den praktiska verksamheten var beslutsvägarna korta och informella. Den informella strukturen visade sig i att personal på olika nivåer träffades dagligen och kunde diskutera angelägenheter utan att ta hänsyn till de officiella beslutsvägarna.

## Säljfilosofin

Den verksamhet DÅF AB bedrev 1998-1999 var datoråterförsäljande vilket innebar att ta upp beställningar från kunderna, köpa in produkter samt leverera produkter och tjänster till kunderna. Enligt Amit och Zott (2001) skapar säljande IT-företag ofta värde för köparen genom att erbjuda paketslösningar. De kompletteras antingen vertikalt med service eller horisontellt med tilläggsprodukter. Den beskrivning Amit och Zott gör av IT-företag stämde väl med hur verksamheten fungerade i DÅF AB 1998-1999 när studien genomfördes. Säljarna skapade relationer med kundföretags inköpare i syfte att sälja paketslösningar bestående av kärnprodukten, tilläggstjänster och/eller tilläggsprodukter.

Den kategori av köpande organisationer som DÅF AB försökte att attrahera var företag och offentliga förvaltningar. Dessa hade strukturerade IT-avdelningar och köpte regelbundet och i volymer. De

stora organisationernas inköpare ställde krav på säljarna och förväntade sig att säljarna kunde utveckla problemlösningar anpassade till kundföretagets existerande datorverksamhet. Säljarnas uppgift blev också att arbeta fram en långsiktig kundplan för kundrelationens utveckling som reviderades kvartalsvis. Säljarna utvärderade också vad DÅF AB kunde tillföra köparens företag i form av text problemlösningar och tjänster. Detta gjordes dels inledningsvis men också när säljaren utvärderade kundplanen tillsammans med säljchefen för att kartlägga kundföretagets verksamhet och köpbehov. Säljstilen med långsiktiga relationer till kundföretagen var vanligt förekommande inom branschen av datoråterförsäljare. En del företag var mer inriktade på engångstransaktioner men 1998-1999 när studien genomfördes var relationssäljande den rådande säljstilen.

De produkter och tjänster säljföretaget föreslog kunderna riskerade att orsaka olika former av inlåsnings effekter (Barnes 1994; Amit och Zott 2001)<sup>23</sup>. En mindre inlåsnings effekt fanns i datorernas teknikstandard (produktstandards) eftersom datornätverkens funktion byggde på att samtliga datorer i nätverket använde samma operativsystem. Inlåsnings kunde också framkallas genom att DÅF AB skapade långsiktiga relationer med återkommande köp, vilket gjorde det svårare för andra återförsäljare att ta över kunden.

## Insidan i DÅF AB

Det första en besökare skulle lägga märke till om han (för det är oftast en man) närmade sig DÅF AB var företagets namn på en stor skylt vilken var strategiskt placerad. När besökaren sedan kom närmare syntes de låga byggnaderna vilka var företagets lokaler. Dessa hade lite karaktär av öppen anstalt över sig vilket berodde på det fanns galler för fönstren för att minska risken för inbrott. I lagret fanns nästan alltid nya datorer och därför krävde försäkringsbolagen att det skulle finnas galler för fönstren. När besökaren kom fram till företaget möttes han av en mindre parkering framför ingången. Inne i receptionen kunde besökaren sedan se en stor receptionsdisk och runt detta receptionsrum

---

<sup>23</sup> Amit och Zott (2001) nämner tre typer av inlåsnings effekter som säljaren kan använda sig av för att hålla kvar köparen. De är lojalitetsprogram, tillitsfulla relationer samt produktstandards.

låg resten av företagets lokaler. I den vänstra flygeln fanns en stor hall med VD:s, säljgruppschefernas och säljarnas rum som var ganska små. Det fanns också två konferensrum som de flesta av mötena ägde rum i.

I receptionen och rummet bakom satt ekonomiassistenterna, receptionisten och ekonomichefen. De träffade kunderna främst vid besök hos DÅF AB:s säljare i företaget. Den person som fungerade som säljstöd hade också sin plats här. Hon kom i kontakt med kunderna när de kom till företaget eller när de ringde och ville få information. På andra sidan av receptionen i den högra flygeln fanns teknikernas avdelning och ett mindre lager. Här fanns helpdesk dit kunderna kunde ringa om de hade problem. Vid sidan om teknikernas del fanns köket, bastun och styrketräningsrummet. I köket åt alla frukost varje morgon mellan 7.00 och 8.00. Syftet med att äta frukost tillsammans var att svetsa samman alla grupper och alla nivåer för att minska reviren mellan dem. Oftast pratade de om privata saker men de tog också upp problem de har med en kund eller något annat. Cheferna passade på att följa upp hur det gick för teknikerna hos kundföretagen. Ibland pratades det om händelser de själva varit med om eller andra händelser i branschen.

## **Persongalleri med VD, säljledningen och säljarna.**

**Åldersstruktur bland de anställda i DÅF AB.** Säljarna var alla män i 25-35 års ålder. Samtliga var uppväxta i södra Sverige.

**Claes** var i fyrtioårsåldern och DÅF AB:s VD. Han var utbildad gymnasieingenjör och hade försökt sig på en kurs i företagsekonomi på universitetsnivå. Hans framtoning var oftast lugn och avslappnad. Han var den av ägarna som ansågs mest insatt i datorbranschens utveckling och hur utvecklingen skulle påverka DÅF AB och kundernas verksamhet.

### **Säljgrupp 1. Stora och medelstora privata företag**

**Felix** var säljchef för den första säljgruppen. Han var 32 år. Han hade gått treårig ekonomisk linje på gymnasiet. Han var den naturlige säljaren och hade arbetat vid flera olika företag med försäljning. Han hade varit butikschef i detaljhandeln och sålt reklamplats åt ett kalenderföretag.

**Mats** var 26 år. Han hade tre årig ekonomisk gymnasieutbildning och hade läst fyrtio poängs kurs företagsekonomi på universitetsnivå, två års elektroingenjörsutbildning på teknisk högskola, samt en sex månaders säljutbildning. Arbetet som säljare på DÅF AB var Mats första arbete.

**Tobias** var 28 år och säljare på DÅF AB sedan fyra år tillbaka. Han hade gått fyraårigt tekniskt gymnasium med inriktning mot bygg. Han hade därefter läst en tjugo poängs kurs i företagsekonomi på universitetsnivå och en sex månaders säljutbildning. Han gav vid intervjun ett lugnt intryck och berättade ganska koncentrerat om sina erfarenheter.

**Albert** var 27 år. Han hade gått tre årigt tekniskt gymnasieutbildning och en sex månaders säljutbildning. Han gav ett lågmält nästan blygt intryck. Han hade vid studien just genomgått sin provanställning och blivit fast anställd.

Säljgrupp 2 Offentliga sektorn med kommuner och statliga förvaltningar

**Paul** var 31 och säljchef för den andra säljgruppen som ansvarade för den offentliga sektorn. Han hade gått tekniskt gymnasium. Han log mycket och tyckte om att prata. Han anställdes i DÅF AB direkt efter teknisk högskola som tekniker och blev sedan säljare. Han var känd bland kunderna för att vara en väldigt duktig på teknik.

**Jakob** är 34 år gammal. Han hade treårig ekonomisk gymnasieutbildning. Han log mycket och gillade verkligen att prata. Han var en av DÅF AB:s mer erfarna och hade varit företaget sedan 1994.

**Kjell** är 29 år Han har läst distribution och kontorslinje på gymnasiet och företagsekonomi på komvux. Kjell hade jobbat knappt ett år i företaget och hade endast ett fåtal egna kunder. Han hade tidigare varit valutamäklare både i Sverige och i Danmark vilket gav honom de säljkunskaper han hade när han började på DÅF AB.

Säljgrupp 3 Offsetbranschen mindre företag (t ex reklambyråer)

**Per** var i 30 årsåldern och säljchef för den tredje säljgruppen. Han var utåtriktad, pratade mycket och hade ofta nya idéer om hur saker kunde göras.



**Håkan** var strax under 30 år. Han var lätt att prata med men var ofta upptagen med olika uppdrag som säljchefen gav honom.

## Vad gör du under en vecka på jobbet?

Under den intensiva fasen i studien genomfördes en enkätstudie (Bilaga 2) för att undersöka vad säljarna och säljledningen gjorde på sin arbetstid. Enkäten användes kvalitativt som ersättning för enskilda intervjuer för att fråga säljarna var för sig om vad de gjorde på sin arbetstid. Syftet med enkäten var att få en uppfattning om vad säljare och säljledning gjorde på jobbet under en vecka och hur mycket och med vad de jobbade enligt egen åsikt. I några av frågorna användes en månad istället för vecka vilket berodde på att det ibland var lättare för dem att bedöma en månad än en vecka. I studien ingick samtliga sex säljare och tre säljchefer.

Den officiella arbetstiden på företaget var 7.45-17.00 men det var väldigt få som gick hem klockan fem. En avgörande faktor för arbetstiden var telefontiden. Företagets växel var öppen mellan 8.30 och 17.00 med undantag för fredagar då den stängde klockan 16.00. En stor del av säljarnas arbetstid användes till telefonsamtal med olika inköpare. De nya säljarna ägnade halva sin arbetstid till telefonsamtal medan säljcheferna och de erfarna säljarna ägnade något kortare tid åt telefonsamtal. Det vanligaste samtalsämnet var olika problem och problemlösningar för kundföretagens verksamheter. Det näst vanligaste samtalsämnet var förslag och köp av datorer och datortillbehör. Inköparna ringde också säljarna för att diskutera kommande inköp eller frågor som inköparna behövde ha besvarade angående offerter. Säljarna ägnade ungefär sex och halv timme per vecka åt att besöka kundföretagen. Det innebar att de flesta av ärendena klarades av på telefon. Säljarna träffade kunderna olika ofta t ex träffade de inköparna i en del kundföretag bara en gång per år medan de träffade andra så ofta som var annan vecka.

Hos kundföretaget använde säljarna och säljcheferna tiden till att diskutera problemlösningar och olika koncept, dokumentation av datormiljö, rådgivning på olika sätt, uppföljningar och förbättringar. Nya idéer och produktutveckling var också något som säljarna diskuterade med kunderna. Säljcheferna använde resterande arbetstid åt personal och ledningsfrågor, planering, nya produkter samt möten t ex

med potentiella distributörer. Gruppen erfarna säljare ägnade övrig tid åt offerter, order, planering samt att ta fram olika problemlösningar. Gruppen nya säljare ägnade övrig arbetstid åt att boka besök, skriva offerter, svara på anbud, planera samt till att skaffa information om nya produkter. Datorn använde de för att klara av flertalet arbetsuppgifter som offertskrivande, adressbok, brev, fax, e-mail, pris- och produktinformation, leveransbesked samt order. Flera av säljarna och säljcheferna sa sig använda datorn åt att klara av nästan alla arbetsuppgifter.

Övertid var vanligt bland säljarna eftersom det inte alltid var möjligt att avsluta ärenden förrän telefontiden var slut. De flesta angav att de arbetade över mellan 1 och 3 timmar. En del kvällar arbetade de över upptill 5 timmar. Övertid på morgonen förekom också ett par gånger i månaden däremot var övertid på helgerna inte så vanligt. De flesta hade angett att det skedde någon gång eller när det behövdes. När säljledningen ordnar kick-off aktiviteter medförde de att de arbetade över på en hel helgerna.

Efteråt visades enkätsammanställningen för säljledningen i företaget för att få veta hur de såg på resultaten. En av säljcheferna blev lite förvånad över delar av resultatet framförallt att det var säljcheferna som hade flest kundbesök medan säljarna inte hade lika många. Han var också förvånad över att det var säljcheferna och inte säljarna som hade flest återbesök. Han menade att det var säljchefernas uppgift att arbeta in nya kunder och sedan överlämna dem till säljarna. Han berättar också att skälet till att de hade mycket tid i telefon var att kunderna inte uppskattade att säljarna kom på besök utan att först ringa.

#### DÅF AB efter empiristudien

DÅF AB är inte längre självständig återförsäljare utan har blivit en avdelning i ett större datoråterförsäljande företag. Det betyder att företaget sedan 1990 gått från att vara en avdelning i Offstatkoncernen till att vara en liten självständig återförsäljare som sedan köpts upp igen för att på nytt ingå i en koncern. Det är därför som beskrivningen av DÅF AB ovan skett i imperfekt, vilket innebär företaget som det såg ut 1999.

Detta kapitel har presenterat företaget DÅF AB och de aktörer säljarna interagerar med i en beskrivning utifrån dess makro- och mikromiljö.

Härnäst kommer framställning att övergå till en analys av de empiriska analysfallen (fall 1-13) med intervjuer och observationer som förväntas bidra till förståelsen av hur framgång i säljande skapas.

## Kapitel 6

# Säljchefernas föreställningar om framgång

I DÅF AB fanns tre säljchefer varav två intervjuades. De tre säljcheferna arbetade själva som säljare och hade därför inblick i vilka behov köparna hade och deras uppfattning om DÅF AB. I de intervjuer som följer som fall 1 och 2 gör säljcheferna utläggningar om hur säljarna förväntas agera i olika säljsituationer. Det som gör dem intressanta att studera är att det är säljledningen som genom sina värderingar avgör vad som räknas som säljande, vad som är framgång och misslyckanden (Oakes 1990). De värderingar säljledningen har används i träningen av nya säljare och i uppföljningen av säljarnas arbete (Szymanski och Churchill 1990). I DÅF AB var det vanligt att nya säljare inte enbart gick säljkurser utan också att de lärdes upp genom att de fick assistera mer erfarna säljare och följa med dem ut till köparna. Det betyder att säljarna lärde sig säljgruppens värderingar genom vad som kallas modellering eller schemaöverföring (Strauss och Quinn 1997). Genom att analysera säljledningens värdering ges kunskap om de förväntningar säljledningen har om hur säljare förväntas sälja, utveckla relationer och följa upp sina köpare. I mötet med inköparna kan säljare skapa både direkt och indirekt framgång (Walter et al 2001). Det beror på att utfallet av säljar- och köparinteraktionen dels kan bli att relationen utvecklas dels att avslut sker. Genom att studera säljchefernas argument för att förstå vad som räknas som framgång bör följande fråga kunna besvaras: *Vilka typer av utfall värderar säljcheferna som framgång?* Eftersom det sociala utbytet mellan säljare och köpare antas ha konsekvenser för deras fortsatta agerande ställs också frågan om: *Hur påverkas säljfilosofin av säljarnas agerande?*

Säljcheferna i DÅF AB agerar genom relationer med t ex avdelningschefer för att utveckla säljandet till att omfatta nya

problemlösningar och behov. Skapandet av relationer med personer i nätverk är en del av säljledningens uppgift (Cunningham och Turnbull 1982; Liljegren 1988). I fallen visas också hur ledningen interagerar på och mellan olika nivåer för att skapa relationer med personer dels från det köpande företaget i fall 2, dels från leverantörsföretaget i fall 3. Fall 3 består av en observation av ett möte vid vilket den ena av säljcheferna möter en representant för den datorleverantör DÅF AB hade som huvudleverantör av datorer. Utifrån de fall som analyseras i detta kapitel förväntas det blir möjligt att svara på frågan: *Hur ser säljledningen på sin uppgift DÅF vad gäller att skapa förutsättningar för framgång i säljande?*

Fallen i detta kapitel är: Fall 1 i vilket en säljchef argumenterar för hur kunskap om säljande skapas och överförs i säljar- och köparinteraktionerna. Det betyder en analys av mesonivå för att visa hur säljledningen och säljgrupperna tolkar och använder erfarenheter av säljande. I fall 2 argumenterar en av de två andra säljcheferna för sin säljgrupps agerande i relation både till hur andra företag agerar och till de andra två säljgruppernas agerande. Även här är det frågan om att analysera agerande på mesonivå eftersom säljchefen utgår ifrån sin grupp. I fall 3 presenteras en observation i vilken en säljchef och en leverantörsrepresentant möts och diskuterar formerna för ett samarbete. Det är ett möte mellan säljchef och en leverantörsrepresentant, vilket innebär ett möte mellan två individer som får effekter både på mesonivå och på makronivå. Det samarbete som skapas påverkar dels säljgrupperna och ledningen dels det återförsäljande företaget, leverantören samt kundföretagen

## Fall 1 Framgång genom kunskap

Fallet är ett utdrag av en längre intervju med Paul, en av de tre säljcheferna i DÅF AB. Paul var ansvarig för den offentliga sektorn. Intervjun gjordes tidigt under den empiriska studien när forskaren försökte lära känna säljverksamheten och de personer som verkar i den. Fallet är intressant att analysera eftersom Paul diskuterar varför just DÅF AB är framgångsrikt. Den fråga som ställdes till Paul var:

### *Hur arbetar säljarna för att utveckla relationer till köparna?*

Det är så många olika datorföretag som ska jobba ihop sina produkter så det är ofta det inte fungerar. Säljarna måste ofta ha en hög teknisk kunskap men inte för att lösa tekniska problem utan för att kunna ha visioner på rätt sätt. Ofta är det att skapa visioner och tankegångar om hur de ska kunna förbättra driften som vi pratar om. Många glömmet det när de jobbar med datorer. De ser datorer som självändamål. Datorerna ska vara kostnadseffektiva för organisationen genom att de blir bättre i sin hantering. Det är lätt att säljare i vårt led glömmet det och pratar om att ha häftiga lösningar. Om de inte har en ekonomisk avkastning av det hela leder det till att de ibland avstår från att köpa.

Vi måste visa att om köparna gör en investering nu kommer detta att ge avkastning. Det är inte burken i sig som gör detta utan det är ofta hur den sitter samman med mjukvaran. Det är där kraven ökar på oss. Vi kan inte bara sälja och säga att här har du produkt A som har följande specifikationer. Vi måste förmedla att vi kan hjälpa kunden att bli bättre på att hitta lösningar som gör att de kan ta ett steg längre i sin datorlösning. Datorn är i stort sett en kontorsmaskin. Visst den kan göra väldigt mycket! Datorn är en del i det hela. Totalt sett är det med kunnandet vi har att få ihop det hela. Den datorn med det operativsystemet och hitta en lösning som kunden får. Vi kan diskutera servers. Vi har tagit affärer där vi varit 3-4 gånger dyrare i en serveroffert eller upphandling.

Kunden säger att jag ska ha en server. Vi har varit väldigt duktiga på att ta reda på saker t ex: hur länge kan du vara utan funktion i den här servern. Ja! Vi klarar oss rätt länge. Vi klarar oss nog en 3-4 timmar. Men ni kan inte stå utan en dag? Nej! Då ska vi sätta samman en lösning till er! Om det innebär 3-4 timmar kan företaget inte ha en server som inte fungerar. Då krävs det dubblerad lösning med automatiskt överslag. När vi presenterar de lösningarna har vi gjort dem utifrån de kraven som kunden har. Kunden är inte medveten om vad den vill ha. Utan när vi presenterar vår lösning inser kunden att de andra har offererat fel grejor. Dom har gått på det kunden säger att de ska ha. De har läst att det här ska de ha och de tittar efter i datortidningar generellt sett. Aldrig någonstans testat datortidningar nertider och att få tag i reservdelar till en server! Teknikern har ofta 8 timmars inställetid vilket innebär att någon kommer dit och tittar inom 8 timmar och ser att den är sönder. Säg att teknikern får tag i reservdelar samma dag. Sen ska de läsa in backup band. Det innebär 2 dagars stillestånd eller 24 timmars effektiv tid. Om vi räknar att företaget har femtio till hundra man som är beroende av det som finns på den här servern. Deras förlorade arbetstid under den här tiden kontra vad vår lösning kostar. Sätter

man upp de här bitarna kommer man ofta från tekniska lösningar och diskuterar istället diskuteras organisation och kostnaderna. Vi har varit väldigt framgångsrika där vilket också betyder att vi ofta har varit dyrare. Vi har inte i första hand tjänat mer pengar. Vi har velat ge kunden det han önskat. Vi har vågat vara kaxiga. Vi har sålt redundanta lösningar till kunden.

Köparna har varit väldigt glada för det vi har sålt. Vi vill nästan att deras server ska gå sönder för att de ska kunna se fördelen med det här. Det har vi konkreta fall på och det är också ett exempel på att vårt mål inte är att vara billigast. Vi måste naturligtvis ha konkurrenskraftiga priser. Det handlar också om det här med totala ägandekostnader att det inte kostar mer än 14 % av de totala kostnaderna om vi tittar på vad det kostar att äga en dator under 3 års tid. Vårt jobb är att kunna motivera varför vi är dyrare. Utan att för den skull göra kunden okänslig så att säljaren kan kräma! Det är inte vårt jobb eftersom vi måste kunna motivera varför vi tar en kostnad. Vi anser att vi är värda en viss summa pengar när vi säljer en hårdvara därför att vi kan skapa ett mervärde för kunden.

Men många kunder är rädda för att ta upp diskussionen med oss och inte bara oss utan säljare i allmänhet. De tror att det ska sluta med att de köpt något, att de bli påtvingade krav på köp. Men det är ungefär samma sak som att väldigt få i Sverige går fram till en expedient i en klädbutik. Istället bör säljaren ta kontakt och säga att vi vill diskutera lite utifrån vår nya datorfilosofi. Kan vi inte träffas och göra det. Vi rekommenderar förslag inte för att vi ska sälja vilket naturligtvis är vårt mål på sikt. Men jag tror att det finns en inbyggd rädsla hos köparna.

Det (försäljning) är en svår process. Vi försöker att inte bara titta på resultatet och på hur de (säljarna) presterar ekonomiskt. Det viktigaste som vi försöker poängtera är att jobba rätt att de är aktiva med kunderna. De ska följa upp och ha en plan för varje kund. Att det finns mål på årsbasis och tertialbasis för hur kunden ska bearbetas om han t ex ska bjudas med på seminarier, mässresor. Säljer vi idag inga tjänster till kunden? Köper de idag bara stationära maskiner, varför köper de inga servers? Säljaren får klarlägga varför kunden uppfattar att vi inte är lämpliga serverleverantörer. Det gör vi varje år men också på tertialbasis går vi igenom varje kund och naturligtvis fokusera vi på de områden som är lite svaga för att bedöma kunden. Vi har haft med extern hjälp av en organisationskonsult. Han gick igenom projekt och affärsutveckling. Vi bedömde kunden innan utifrån hur mycket varor de köper och om kundens rangordning var A, B och C kunder. En kund som köper mycket är högre rangordnad. Det är viktigt att veta att om vi inte säljer i dag? Varför gör vi inte

det? Har vi inte rätt produktutbud på tjänstesidan? Är vi inte tillräckligt konkurrenskraftiga?

Kunden vet kanske inte att vi har det i vårt paket och utifrån det gör vi en handlingsplan för kunden. Då handlar det om att presentera t.ex. vårt tjänstekoncept, de referenser vi har och möjligheten att testa. Det finns kunder i olika företag som redan har erfarenheter. De kan diskutera erfarenheterna med de nya kunderna. Det förväntas också att säljaren arbetar aktivt med besök och att bearbeta kunden på de olika områdena. De ska inte bara åka ut med mål att träffa kunden. Utan målet ska vara att lyckas med försäljning inom ett fokusområde. Det är en sak vi fortlöpande kan bli ännu bättre på och det är att strukturera arbetet. Säljare blir inblandade i alla problem kunden drabbas av därför landar de till slut på säljaren. Kunden har bäst relation till säljaren det är han som ser till att fixa det här. De säger att: Jag bryr mig inte om hur du löser det bara det blir löst. Kunden sitter och är skitförbannad. Det är hela tiden en avvägning. Det blir mycket efter kontorstid!

### Tolkning av fallet som klassisk och ny retorik

Den tolkning som görs ovan visar att argumentation kan delas upp i två delar. Den första delen handlar om hur säljare kan utveckla köparnas behov och göra dem mer specifika. Den andra delen handlar om hur säljledningen får säljarna att agera utifrån de förväntningar säljledningen har på säljarna.

#### Retorik om att utveckla köparnas behov

Pauls argumentation påbörjas med vad som i klassisk retorik kallas en inledning (Exordium) (Hägg 1998). I inledningen förväntas talaren väcka intresse och sympati för sin sak och person. Paul gör en beskrivning av det han uppfattar som branschens uppgift som uppfattas vara att skapa värde för kunden genom kostnadseffektivitet. Vad han uppfattar att kunderna förväntar sig är att de kan sätta samman olika produkter till en kostnadseffektiv lösning åt kundföretaget. Paul argumenterar för det värde som skapas åt kunden med utgångspunkt i säljarnas kunskap som köparna behöver för att få ut ett värde av relationen. Värdet av relationen försöker han också argumentera för i form av en tes om underförstådd kunskap säljarna behöver när de träffar köparna. Pauls uppfattning om hur värde skapas i relationen påverkar det sätt han menar att säljare agerar mot kunden vilket visar



sig i hur han dels framställer DÅF AB:s säljare dels hur han framställer konkurrenterna.

I sakframställningen varvas berättelsen (Narratio) med bevisningen (Probatio). Säljchefen använder sakframställningen till att visa hur hierarkin mellan olika säljare ser ut och vilken kompetens köparna har i förhållande till säljarna. Här berättar Paul om hur säljare agerat i branschen och hur köpare begärt in offerter på fel saker. Det argumentet drivs som en tes om att det köparen uppfattar som sitt behov är ett problem i sig eftersom köparna inte förstår effekterna av olika händelser i den egna verksamheten. Ett bevis för detta är att de systemansvariga inte förstår att anställda inte kan arbeta när servern slutar fungera. Han argumenterar också för att det är ett generellt problem eftersom t ex datortidningar inte skriver om tester av nertider. Den bristen använder Paul som en språklig effekt för att förstärka premisserna för de egna argumenten (Perelman 2004). Syftet med den språkliga effekten är att vädja till förnuftet för att därmed frammana en tolkning av Pauls uttalande som logiskt och rimligt. Det medför att Pauls eget agerande framställs som föredömligt vilket leder till att en hierarki skapas. I den försöker Paul framställa sig och sin säljgrupp som framgångsrik i förhållande till andra säljchefer och säljgrupper. För att ytterligare förstärka premisserna för sin tes förlänger han argumentationen genom att berätta om vad teknikernas så kallade inställetid innebär. Syftet med berättelsen är att visa vilka problem som uppkommer vid avhjälpandet av en trasig server för att motivera att det därför finns behov av en redundant lösning<sup>24</sup>. Hans sakframställning går därför ut på att bevisa att det finns problem som köparna inte är medvetna om. Syftet med detta är att få DÅF AB:s säljare att framstå som kompetenta och medvetna om de verkliga problemen och köparnas behov av att det skapas värde i relationen både direkt och indirekt.

I motbevisningsdelen (Refutatio) väljer Paul att berätta om de egna erfarenheterna av att köparna blir glada för de produkter de köper. Argumenten om de egna erfarenheterna antas vara motbevis mot argument som: Hur vet köparen att det var en bra lösning de köpte?

---

<sup>24</sup> Redundanta lösningar innebär att det finns en andra server som automatiskt tar över när den första slutar fungera.

Behovet av att motbevisa syns i retoriken när han säger att ”vi vill nästan att deras server ska gå sönder för att de ska kunna se fördelen av det här” d v s att deras redundanta serversystem fungerar. Det är det han anser motiverar varför DÅF AB tar mer betalt än andra återförsäljare för sina produkter. Detta argument leder över till avslutningen på den första delen av talet i vilket han dels sammanfattar säljarnas uppgift dels vädjar till en förståelse för varför de tar mer betalt än andra eftersom DÅF AB skapar mervärde för köparna. Pauls uttalande att ”Vi vill nästan att deras server ska gå sönder för att de ska se fördelarna med det här” kan tolkas som ett försök att skapa ett pragmatiskt argument (Perelman 2004). Syfte med det är att få lyssnaren att förstå konsekvenser av deras agerande men också att förstå de skäl säljarna har för att agera på det sätt de gör.

#### Retorik om säljande som en svår process

Del två i talet inleds med en redogörelse för hur säljledningen leder säljarna i deras arbete och de problem säljarna förväntas kunna hantera. Talet inleds med en tes om att säljande ”är en svår process” och om ”att jobba rätt”. Därmed försöker Paul att klargöra att DÅF AB ska värderas som en återförsäljare på den högre delen av hierarkin inom säljarna fält vars säljare har ett svårt arbete. Detta försöker han visa genom använda ett analogt exempel från klädbranschen. I det uppfattar han att problemet med servicekontakter där är tydligare än i den egna branschen. Det analoga exemplet används av Paul i syfte att förstärka premisserna för hans argumentation om att köparna måste få kunskap om sina verkliga behov genom säljaren (Perelman 2004). Med hjälp av klädbranschexemplet försöker Paul klargöra ett förhållande som han uppfattar okänt för lyssnaren vilket jämförs med ett förhållande från en miljö som antas vara välkänd. Poängen med analogin i fallet ovan är att visa att kontakter med säljare i båda branscherna kan väcka oro och rädslor.

Säljchefen går sedan vidare i sin argumentering om hur säljare och säljledningen arbetar vilket han gör kronologiskt. Jobba rätt är en värdering som innebär att säljarna förväntas utveckla och genomföra mål dels för hela år dels för varje kvartal. Deras värdering att jobba rätt skapas genom ett systematiskt arbete i vilket säljaren noga tänker igenom köparnas tidigare, nuvarande och kommande behov. Paul försöker sedan få en tes accepterad om ökad kompetens. Paul menar att

tesen om ökad kompetens bevisas med argument om att deras sätt att sälja blivit mer genomtänkt och långsiktigt. Pauls omnämnande av konsulten görs därför i syfte att skapa en språklig effekt som vädjar till en tolkning av konsultens arbete som ett påtagligt bevis för deras förbättring (Perelman 2004). Något egentligt bemötande av motargument sker inte utan istället argumenterar Paul retoriskt offensivt under hela argumentationen. Syftet med den offensiva retoriken är att framställa deras arbetssätt som genomtänkt t ex att det finns mål formulerade för varje möte med köparna. Pauls offensiva retorik kan tolkas som att han är säker på sin sak. Samtidigt försöker han att undvika att framstå som alltför självgod genom att säga att de kan bli ännu bättre i sitt strukturarbete.

Det sätt den retoriska strävan kommer till uttryck i argumentationen är som ett intresse av att framställa säljandet som en heroisk aktivitet (Perelman 2004). Som avslutning sammanfattar Paul därför säljarens roll med ytterligare en tes om att säljaren är köparens bästa relation. Det försöker han bevisa genom argumentet att: "Det blir mycket efter kontorstid!" vilket bevisar att säljarna är engagerade i sina kunder.

### Tolkning av den meningsskapande processen i fallet

För att förstå hur säljchefen resonerar om den praktik han är med om att forma i DÅF AB analyseras nedan hans meningsskapande process för att visa hur tidigare erfarenheter av säljande påverkar hans sätt att tänka, tala och agera. Syftet med analysen är också att visa hur säljchefen försöker framställa säljgruppens agerande som ett meningsfullt kunskapsutbyte och en process bestående av värdeskapande i kundinteraktionen.

### Köparens behov och behovsutveckling

De uttalanden Paul gör kan hänföras till gruppnivå. Utifrån den beskriver han hur säljgruppen skapar mervärde för kunderna genom att använda sin kunskap i olika problemlösningssituationer. Det säljchefen säger om hur säljarna agerar för att skapa värde visar på områden inom vilka säljarna förväntas agera för att skapa framgång i säljande. Det sätt värde skapas på i Pauls retorik i relationen till kunderna kan uppfattas utmynna i tre former av agerande. Dessa ageranden är en distinkt säljstil som bygger på kompetens samt en nedvärderande inställning till andra säljare.

Ett strukturerat agerande visar sig som en säljstil vilket innebär ett återkommande agerande i säljandet (Bourdieu 1984). Säljstilen medför ett rutinartat agerande som säljaren värderar som överlägset andra säljgruppers agerande. Det kommer i retoriken till uttryck som en särskiljning. I det här fallet försöker Paul att framställa säljstilen som överlägsen andra säljgruppers eftersom de utvärderar köparnas behov mer ingående än vad andra säljare gör. Den säljstil de har medför att de analyserar hur mycket av direkt och indirekt värde i relationen de kan skapa hos var och en av köparna (Walter et al 2001). Den värdeskapande utbytesakten uppfattas medföra att säljare får mer övertid. Det framställs som en konsekvens av säljarnas engagemang i köparna i syfte att möjliggöra att framgång skapas. Den värdering Paul visar i sin retorik innebär att säljgruppen förväntas bidra med kunskap och tid för att bidra med lösningar på nuvarande och framtida problem åt köparen.

Värderingen av köparnas ekonomiska och kunskapsmässiga kapital utgår också från Pauls rangordning av köparna utifrån vad som är attraktivt hos en köpare. Den värdering Paul gör kan tolkas som en illustration av hur han inplacerar köparna på olika delar av datorinköparnas fält med utgångspunkt i deras kunskapskapital (Bourdieu 1998). I denna hierarki hamnar köpare som inte vet vad de behöver långt ner. Pauls uttalande kan tolkas som en positionering av köparna på fältet där köpare med litet kunskapskapital uppfattas ha låg status eftersom de har ett begränsat tekniskt kunnande. I Pauls retorik används exemplet med lågstatusköpare för att illustrera DÅF AB som framgångsrikt. Det kan han göra utan att stöta sig med viktiga köpare eftersom de köparna rankas högt utifrån den kunskap de har (Bourdieu 1994).

DÅF AB:s sätt att utveckla köparnas kunskap framställs av Paul som en konkurrensfördel. Den leder till att köpare med stort tekniskt kunnande väljer DÅF AB. Skälet till att köpare med tekniskt kunnande väljer DÅF AB, enligt Paul, är att de upplever att deras kunskapskapital är högre värderat av säljarna på DÅF AB än av andra säljare. Deras erfarenheter av agerande på fältet gör det också möjligt att förutse konkurrenternas drag och motverka dessa (Bourdieu 1994). Kunskapsutvecklingen hos köparna kan tolkas som en konsekvens av säljar- och köparrelationen. Det fungerar både som ett motdrag för att hindra andra säljare att vinna över köparna och som ett ömsesidigt

beroende eftersom köpare kommer att behöva säljaren för fortsatt kunskapsutveckling. Värdet som skapas i säljar- och köparrelationen får därmed konsekvenser för säljarnas och köparnas agerande. Dessutom påverkas kommande interaktioner av de tidigare interaktionerna.

Säljgruppernas kunskapsutveckling påverkas därmed av hur relationen med köparna hittills fungerat och de behov köparna tidigare signalerat till säljarna. Det betyder att de enskilda tvåpartsrelationerna mellan säljare och köpare ger återverkningar på säljstilen i köparrelationen.

#### Kunskapshantering hos säljarna en ledningsfråga

De erfarenheter Paul har av framgång skapar hos honom en uppfattning om värde som får konsekvenser för hans agerande. Hur agerandet skapas hos säljledning och säljare är det första som analyseras nedan för att förstå den meningsskapande processen som lett fram till den säljfilosofi de har. Vidare analyseras hur säljfilosofin fått konsekvenser i form av ett strukturerat säljagerande som uppfattas som grunden för DÅF AB:s framgång. Det visar sig som säljscheman vilka säljarna och säljledningen agerar utifrån i sin praktik.

En förklaring till Pauls agerande kan finnas i företagets historia. Den visar att DÅF AB stegvis bytt köpare från början av 1990-talet från små och medelstora företag till stora företag och offentliga sektorn. De större företagen och den offentliga sektorn uppfattas förvänta sig stabila relationer med DÅF AB. Det ger ett arbetssätt som innebär att säljarna undersöker varje företag och t ex kommun de vill sälja till och att de dessutom inte bara säljer bordsdatorer utan även andra dator-komponenter och tjänster. Det sätt de arbetat på har också inneburit att de lärt sig att se det köpande företagets behov i ett större perspektiv.

Framgång framställs som sammanknutet med hur säljarna utifrån köparnas behov skapar lösningar bestående av datorfunktioner som gör nätverksdriften säkrare. Den sorts meningsskapande som Paul är en del av på interorganisatorisk nivå i köparinteraktion kallar Weick (1979) utåtriktat begripliggörande. Det innebär att aktören använder interagerande t ex mellan säljande och köpande företag för att förstå konsekvenserna av de egna idéerna. Paul framställer sina idéer som en metod att skapa lösningar som är annorlunda än konkurrenternas. Han uppfattar utifrån den erfarenhet han har av konkurrenterna att de inte har tillräcklig med kunskap för att kunna framställa konkurrenskraftiga

förslag. De sätt Paul framställer sina egna idéer på i förhållande till konkurrenternas förslag visar att säljledning och säljare inom företaget genomgått en utåtriktad meningsskapande process. Ett resultat av den processen är att de nedvärderar konkurrenternas förslag och samtidigt värderar sig själva som mer framgångsrika.

Pauls tolkning av utfallet av interaktionerna med kundföretagen innebär att framgången beror på att de har ett strukturerat sätt att arbeta. Strukturer kan tolkas som utfall av tidigare erfarenheter som strukturerar säljledningens och säljarnas agerande (Bourdieu 1994). Struktur för Paul innebär bland annat att arbeta efter kundplaner och att återkommande följa upp innehållet i kundplanerna. De relationer som utvecklas med köparna genom det strukturerade arbetet efter kundplaner ger möjlighet till ett ekonomiskt agerande (Granovetter 1985; Leek et al 2002). Detta ekonomiska agerande visar sig när säljaren genom en långsiktig relation till köparen skapar tillit genom att agera förtroendefullt vilket leder till återkommande försäljning. Paul menar också att säljare skapar struktur åt köparens lösningar genom att sätta ihop hela paket av funktioner. Grunden för detta agerande är habitus som styr säljarens agerande mot att agera långsiktigt och se lösningar på problem. Den säljfilosofi Paul gestaltar kan tolkas som ett exempel på en säljare som fungerar som en personlig kontakt som förstår köparens behov och agerar för att anpassa lösningarna till köparens verksamhet (Turnbull 1979).

Att arbeta rätt kan tolkas som en form av värde som säljledningen utgår från när de bedömer säljarnas agerande (Prus 1989; Oakes 1990). De värden Paul internaliserat utifrån sina tidigare erfarenheter av säljande finns lagrade i hans sälj- och framgångsscheman och visar sig i hans retorik om säljande och framgång (Strauss och Quinn 1997; D'Andrade och Strauss 1992). Scheman aktiveras i situationer när Paul bedömer både egna och andra säljare. Han använder i dessa situationer sina scheman för att bedöma andra säljföretags säljares agerande i enlighet med DÅF AB:s säljfilosofi. Säljfilosofin har hos säljarna initialiserats som säljscheman och ger säljarna ett varaktigt handlings sätt. Paul visar genom sin retorik att han anser sig ha kunskap om vad säljarna behöver vara insatta i för att nå framgång i säljande. Det framställs av Paul som något säljarna skapar vid köparinteraktionen och som de använder för att tolka köparens behov. Schemautvecklingen kan därför tolkas som en managementfråga i likhet vad Szymanski och

Churchills (1990) säger om schemautveckling och framgång för säljande företag. Att det är en managementfråga visar sig i att Paul uppfattar det som sin uppgift att skapa ett fungerande säljstil hos säljarna.

Framgång i detta fall handlar om att säljledningen och säljare lär sig vad de köpande företagen har för behov. När säljarna interagerar med köparna lär de sig behoven och kan föreslå produkter och tjänster som matchar dem. När inköpare upplever att utbytet tillför kundföretag värde skapas en nära och förtroendefull relation. Den gör det möjligt för säljaren att delta i diskussioner men också lösa problem hos kundföretaget.

## Fall 2 Framgång genom en storföretagsfilosofi

Felix är den av säljcheferna vars grupp har privata företag som kunder. Intervjun med Felix gjordes i inledningsskedet av empiristudien. Intervjun är intressant för förståelsen av framgång i säljande eftersom den visar på relationen mellan säljgrupperna inom DÅF AB och även förhållandet till konkurrerande säljföretag. Avsikten med den fråga som ställdes var att klargöra relationen mellan de båda säljgruppernas arbetssätt. Frågan Felix svarar på är:

*Hur jobbar ni på den privata sidan?*

Vi har en storföretagsfilosofi. Vi säljer som de stora datorföretagen och tycker det är viktigt att vi har en bra soliditet så att kunderna kan lita på att vi finns kvar. Kunderna inom offentliga sektorn bryr sig för lite om soliditeten i det företag som får anbudet. Dom byter ofta säljare och jag tycker att de betar sig inkonsekvent.

Jag har fyra säljare. Jag har inga egna kunder och har jag så ska de bort. Vi jobbar utifrån två punkter en strategisk och en operativ. Jag bearbetar chefen (IT-chefen) och säljaren bearbetar inköpare, nätverksansvariga o s v. Jag ser mig som en showmonkey som kommer in när det behövs att någon pratar lite mer strategiskt. Jag ser mig som en idéspruta till nya koncept och som en entusiasmerare av personalen.

Nu i höst ska vi omorganisera och flytta runt kunder. En av säljarna har alldeles för många kunder och säljer för fem miljoner. De andra säljarna säljer för mellan 700 000 och 2 miljoner. Vårt sätt att jobba är annorlunda än andra företag. I andra företag har de olika

aktiviteter uppdelade på olika personer i försäljningen. Det innebär att säljchefen sköter första kontakten medan säljaren har den fortlöpande kontakten. Kundtjänst tar hand om produkten och reklamationer, administrationen tar betalt och help-desk hjälper till med problem. Hos oss gör en person allt. Det blir dyrare men jag tror att det gör oss mer effektiva. Vi vet att våra kunder vill ha det så.

Jag tror att det är ganska svårt att komma in och beskriva det ett framgångsrikt företag gör. Ofta handlar det om att en till två personer med formellt ansvar har ett jätteengagemang och brinner för det de gör. Det är viktigt för oss att ha bra motiv och att vara positiva. Vi ska vara skitduktiga! Ingen fattar varför vi säljer ett fabrikat. Innan vi bytte frågade vi kunderna om de skulle följa med om vi bytte och då sa en del nej men när vi gjorde det följde 100 % med. Säljgrupp 3 är annorlunda än oss. De har en egen säljchef som har hand om den avdelningen men de jobbar med små kunder och säljer Macintosh. Det är mest engångsförsäljning eftersom det är små företag.

## Tolkning av fallet som klassisk och ny retorik

I retoriken levereras en argumentation i vilken den privata säljgruppen arbetssätt jämförs med de andra två säljgruppernas. Felix använder en argumentation som består av två delar, en del som handlar om en storföretagsfilosofi och en del som handlar om vad ett framgångsrikt företag gör.

### Retorik om en storföretagsfilosofi

I inledningen (Exordium) (Hägg 1998) försöker Felix driva tesen att ”vi har en storföretagsfilosofi”. Bevisen (Probatio) som framförs är att det är stora företag som köper av hans säljare. Vidare argumenterar Felix för att ”bra” soliditet är viktigt vilket används som bevis för att företagets framgång går att mäta kvantitativt. Här används offentliga sektorns köpare och de ”små kunder” som säljgrupp 3 säljer till som anti-modeller och består av de organisationer och företag Felix vill undvika (Perelman 2004). Med användandet av en anti-modell tillrättalägger Felix sitt avståndstagande från köpare inom offentlig sektor och småföretag. Det framställs som logiskt eftersom köpare inom offentlig sektor saknar förmåga till en ömsesidig relation vilket han anser stödjer värderingen att en storföretagsfilosofi är lämplig.

I sakframställningen (Narratio) redogör Felix för hur många säljare han har och det arbetssätt de har mot kunderna. Han framställer sin egen



uppgift som att bearbeta cheferna medan hans säljare bearbetar inköpare och nätverksansvariga. Här framhäver han sin egen roll som en showartist som pratar strategi. Det inlägget bryter mot berättelsen som ska vara en strikt kronologisk berättelse men Felix väljer istället att försöka väcka förtroende (Pathos) för sin personliga roll (Ethos) i säljprocessen. I bevisningen (Probatio) försöker han visa att de har framgång eftersom de har ett annat sätt att arbeta på än andra företags säljare har. Han verkar i det här fallet anta att köparna önskar en enda kontakt hos säljföretaget. Han ger också intryck av att anta att tesen om den egna framgången är bevisad och accepterad.

Retorik om vad ett framgångsrikt företag gör

I sin argumentation verkar inte Felix så säker på att åhöraren godtar hans tes om att DÅF AB är ett framgångsrikt företag. En tes han däremot är säker på att få accepterad är att hans säljgrupp är den mest framgångsrika. I Felix retorik är det inte bara säljare från andra säljföretag som är sämre utan även de andra säljgrupperna i DÅF AB.

I sin retorik har Felix haft en offensiv retorik fram till och med bevisningen men därefter ändrar den karaktär. I motbevisningen (Refutatio) blir retoriken helt plötsligt mer defensiv. Han introducerar en tes om vad "ett framgångsrikt företag gör" vilket framställs som svårt att förstå och beskriva. Sedan blir retoriken offensiv igen när han försöker argumentera med språkliga effekter (Perelman 2004) t ex att de "har ett jätteengagemang och brinner för det de gör", "att ha bra motiv" och "att vara positiv". Avsikten med dessa argument är att skapa närvaro och att uppfatta dem som värden som leder till framgång. Han förklarar inte vad han menar utan verkar anta att de språkliga effekterna förklarar varför de är framgångsrika med att sälja. Han säger också att "Vi ska vara skitduktiga" utan att visa vad han menar med det. Egentligen är detta inte någon motbevisning utan snarare en slutkläm (Peroratio). Den fortsätter med att de fick 100 % av köparna med sig när de bytte leverantör.

Tolkning av den meningsskapande processen i fallet

Den retorik Felix framför visar hur han tolkat sina tidigare erfarenheter av säljande. Det kan analyseras utifrån vad han anser viktigt i säljar- och köparrelationen. I analysen framkommer därför ett antal teman som karakteriserar resultatet av analysen. Dessa teman är framgång i säljar-

och köparinteraktionen genom tillit och engagemang, den egna säljgruppen som den bästa av de framgångsrika samt relationer på olika nivåer till det köpande företaget. Utifrån analysen av den meningsskapande processen är dessa intressanta eftersom de visar t ex hur agerande på och mellan nivåerna kan användas för att utveckla säljande och inköp hos kundföretaget.

Framgång i säljar- och köparinteraktionen genom tillit och ansvar

Framgång diskuteras av Felix utifrån organisatorisk nivå först som en tillit till säljföretagets överlevnad grundad på god soliditet. Därefter diskuteras arbetssättet med en huvudansvarig säljare som en del av förklaringen till deras framgång i relationen med företagets kunder. Nedan analyseras dessa både teman för att förstå hur agerande kan kopplas till Felix tidigare erfarenheter av köparinteraktioner.

Felix diskuterar företagets överlevnad grundad på god soliditet utifrån kundföretagsinteraktionerna på organisatorisk nivå. Pålitligheten ger intryck av att vara det säljchefen uppfattar som grundläggande i relationen med andra företag. Det sätt Felix använder ”att lita på” i retoriken kan tolkas som ett resultat av hur Felix genom tidigare försäljning förstått att långsiktigt förtroendefullt säljande skapas. Felix’ offensiva retorik kan därför uppfattas som en personlig tolkning av relationssäljandet som ett slags utåtriktat begripliggörande och ett resultat av den säljstil säljarna har (Weick 1979; Bourdieu 1994).

Utifrån organisationsnivå kan också den meningsskapande processen tolkas i hur Felix diskuterar DÅF AB:s säljmetod. Felix argumenterar om att den egna säljgruppens säljmetod har en annan struktur än andra säljföretags säljmetoder (Leigh och Rethans 1984; Gioia och Manz 1985). Det gör han genom att säga att säljare i andra företag har mer begränsade arbetsuppgifter och att fler personer från det säljande företaget deltar i kontakten med köparna. Säljarna i DÅF AB framställs däremot som den enda kontakten som sköter all kommunikation med köparna. Det sättet att agera skiljer sig från hur säljuppgiften framställs i t ex Ford et al (1998) som framställer säljuppgiften som ett gemensamt projekt för flera olika personer i säljföretaget. Vad Felix vill poängtera är att köpare har fördelar av att ha en personlig kontakt. Att köparna enbart skulle ha en kontakt visar sig sedan inte stämma helt. Det visar sig att säljledningen tillsammans med säljaren bearbetar

kundföretaget på inköps- och avdelningsledningsnivå för att skapa relationer. Säljaren har huvudansvaret för köparkontakterna men andra är också involverade t ex säljchefer, innesäljare, administration och helpdesk. Skillnaden i Felix' uttalande mot den observation som skett av deras arbetssätt kan tolkas som ett gap mellan retorik och handling i syfte att framställa säljarens roll som mer distinkt än hos andra säljare (Zbaracki 1998; Skidmore et al 2004).

Den egna gruppen som den bästa av de framgångsrika

Den relation som skapas mellan säljande och köpande företag diskuteras av Felix generellt för DÅF AB:s säljgrupper och specifikt med fokus på den egna säljgruppen som framställs som mest framgångsrik. Felix diskussion visar dels hur han själv förhåller sig till begreppet framgång men också hur han förhåller sig till konkurrensen mellan säljgrupperna inom DÅF AB.

Engagemang är en aspekt av säljfilosofin som betonas av ledningen i DÅF AB:s i samtliga säljgrupper. Engagemang framställs av Felix som en del av ett socialt kapital i relationen med köparna som ger konkurrensfördelar för säljgrupperna (Bourdieu 1994). Engagemang uppfattas av Felix som en form av socialt kapital för DÅF AB:s säljgrupper. Det skapar indirekt värde i säljar- och köparrelationen (Walter et al 2001). Han framställer engagemanget som fördelaktigt för säljarna i köparinteraktionerna och att det har positiva återverkningar på hur säljgrupperna värderas av köparna. Felix menar att engagemang är en resurs som underlättar för säljare att genomföra sina mål i köparinteraktionen (Allen och Allen 2001).

När Felix sedan går över till att diskutera den egna säljgruppen försöker han att sälja in föreställningen om den egna gruppen som den bästa av de tre. Den sortens agerande kallas en idealisering (Quinn 1997) och innebär att Felix aktivt försöker överföra sin tolkning av verkligheten till lyssnaren. Den idealiserade bilden innebär att den egna säljgruppens köpare framställs agera långsiktigt medan de andra två gruppernas köpare agerar kortsiktigt. Felix' uttalande kan tolkas som att det mellan säljgrupperna pågår både konkurrens och samarbete inom företaget (Nalebuff och Brandenburger 1997; Bengtsson och Kock 2000). Utåt samarbetar säljarna mellan grupperna för att ordna gemensamma aktiviteter som gynnar båda grupperna medan de inom företaget

kämpar om tillgången på företagets resurser. När Felix argumenterar för att de har en ”storföretagsfilosofi” kan det därför tolkas som att han anser att de behöver mer resurser än de andra två säljgruppernas kunder i offentliga organisationer och småföretag.

När den egna gruppen framställs som mest framgångsrik innebär det en distinktion till de två andra säljgrupperna (Bourdieu 1984). Felix tar avstånd från köparna inom den offentliga sektorn som framställs som ointresserade av säljareföretagets överlevnad. I det tidigare fallet visades att den offentliga sektorn har långsiktiga relationer men Felix väljer att framställa dessa kunder som otrogna mot sina säljare. Han konstruerar därmed den långsiktiga relationen som ett resultat av ett välutvecklat socialt kapital som den privata säljgruppen skulle vara ensamma om i DÅF AB. Den distinktion han hävdar mot säljgruppen offentlig sektors köpare ger också intryck av gälla köparna hos den säljgrupp som vänder sig till småföretag. Felix menar att de ägnar sig åt engångsförsäljning medan säljgruppen med privata företag arbetar med stora företag som vill ha en relation.

Den retorik Felix framför kan tolkas som ett resultat av en retrospektiv förståelseprocess. Utifrån den tolkas erfarenheter av säljande som framgång vilket leder till framförandet av en retorik om framgång. De föreställningar Felix tar upp kan tolkas som förståelseprocessens utfall vilket har lett fram till en uppfattning om DÅF AB som ett framgångsrikt företag (Weick 1979). Säljchefens uppfattning är dessutom att den privata säljgruppen är särskilt framgångsrik i förhållande till de andra säljgrupperna.

#### Relationer på olika nivåer i det köpande företaget

Framgång i säljande skapas enligt Felix genom att relationer utvecklas mellan individer och grupper. Felix uttalanden visar att framgång kan skapas genom att säljare och säljledning utnyttjar dynamiken<sup>25</sup> mellan nivåerna för att utveckla kundföretagets behov av inköp. Det som gör relationen mellan individer och grupper intressant är att den bidrar

---

<sup>25</sup> Med dynamik i interaktioner mellan nivåer menas fördelaktiga effekter av interaktioner på och mellan olika nivåer. Personliga relationer till chefer kan t ex göra det möjligt att utveckla kundföretagets köpbehov genom att skapa acceptans för nya sätt att lösa problem.

med en förståelse av hur säljare kan utveckla säljande och inköp till att omfatta fler områden än initialt.

Felix talar om hur han säljer in visioner, idéer och även sig själv till kundföretagen, vilket leder till att de väljer DÅF AB (Blois 2005). Det kan tolkas som att Felix anser sig skapa en atmosfär och en positiv interaktionsmiljö vilken underlättar för säljandet (Håkansson ed.1982). Felix roll i förhållande till kundföretaget är att bidra med idéer och visioner. Han ger intryck av att ha tolkat sin uppgift som att skapa indirekt värde i köparrelationerna på strategisk nivå genom att vara med och utveckla relationerna till kundföretaget (Walter et al 2001). Detta skulle kunna tolkas som en form av strategi utifrån vilken Felix uppfattat sig nå framgång hos köparna. Det har vissa likheter vad Ford et al (1998) säger om skickliga säljare som de menar skapar strategier som underlättar utvecklandet av relationer till köparen. Felix' agerande som "showmonkey" skulle därmed tolkas som en strategi för att utveckla relationen med kundföretaget. Agerande kan också tolkas som en form av ett scenschema som aktiveras hos honom när han möter köpare (Mandler 1984). Han hade ofta rollen som frontfigur i företaget och vid de större arrangemangen.

Tidigare forskning visar att agerande på flera nivåer i det köpande företaget kan vara användbart för ett säljande företag om det tex uppstår konflikter mellan säljaren och köparen som behöver lösas (Cunningham och Turnbull 1982; Liljegren 1998). Det här fallet visar att Felix arbetar tillsammans med säljaren för att bearbeta både ledning och inköpare. Det ger möjligheter att förebygga framtida problem med köparna genom att skapa en relation på mesonivå i företaget. Det finns dessutom fler fördelar för DÅF AB med relationer på flera nivåer. En fördel är att Felix kan utveckla kundföretagets inköpsandel vilket sker genom idéer och visioner som Felix överför när han träffar avdelningschefer i kundföretaget. Idéerna består av nya koncept och nya tillämpningar för produkter vilka säljarna samtidigt säljer in hos inköparen på operativ nivå. Säljchefer fungerar som säljstöd åt säljare i praktiken när han engagerar sig i en relation till avdelningscheferna på strategisk nivå. Det är ledningen som har de ekonomiska medlen och makten att avgöra i övergripande frågor och därför agerar Felix mot ledningen för att skapa en relation. Betydelsen av relationer till de personer som har makt diskuteras av Bourdieu (1991). Han menar att de personer som har den symboliska makten också har möjlighet att

manipulera idéer och att skapa idéer för att försäkra sig om att få stöd hos motparten. Felix uppfattar sig vara den som skapar och manipulerar idéer genom att söka stöd hos dem som har makten i det köpande företaget.

Framgång i det här fallet framställs som en produkt av långsiktiga relationer till stora företag vars problem säljaren engagerar sig i. Framgång för den enskilda säljgruppen innebär både samarbete och konkurrens med andra säljgrupper inom det återförsäljande företaget om de gemensamma resurserna. Vidare kan säljare och säljchef tillsammans dra nytta av dynamiken mellan nivåerna genom att bearbeta personer både på mikro- och mesonivå för att utveckla kundföretagets inköp till att omfatta flera typer av problemlösningar.

### Fall 3 Möte med en representant från leverantören

Det här fallet består av en observation från ett möte som sker en kort tid efter det att DÅF AB:s huvudleverantör DL<sup>26</sup> köpt upp en konkurrent. Hos den uppköpta datorleverantören har säljarna fått en ny roll som innebär att de ska fungera som säljstöd åt den nya ägarens återförsäljare. I det här fallet besöker Johan från DL säljchefen Paul på DÅF AB för att diskutera förutsättningarna för ett samarbete. Johan var relativt ny både på sin position som säljstöd och i företaget och hade därför inga egna kundföretag till skillnad från hans kolleger. Mötet sker hos DÅF AB i deras lokaler. Observationen är intressant att analysera eftersom den visar hur ett leverantörsföretag och en återförsäljare kan samarbeta för att utveckla kundföretags inköp genom att arbeta på både meso- och mikronivå.

Mötet inleds med att de båda mötesdeltagarna berättar om sig själva för varandra. Sedan går de igenom de kunder DÅF AB har i olika kommuner. Johan säger flera gånger att ”ni måste ta med mig ut till kunderna så att jag får lära mig dem”. Han säger också att ”om jag följt med er ut till en kund kan jag inte följa med andra företag till samma kund sedan”. En del kommuner DÅF AB har kontakt med har enligt Paul ramavtal på 2 år. Där är det både DÅF AB och K&L som har avtal. K&L är den jobbigaste konkurrenten eftersom de har

---

<sup>26</sup> DL är datorleverantören som DÅF AB är återförsäljare till.

varit inne och satt upp mycket av systemen under de senaste 8-10 åren. Det finns också bland kommunerna de som fortfarande jagar låga priser. Dom köper många gånger av K&L som DÅF AB betraktar som "världens största hembyggare". Johan undrar hur DÅF AB argumenterar mot sådana leverantörer som K&L. Paul berättar då att "vi pratar mycket om nertider med kunden". På så vis förstår kunden att bra lösningar inte är billiga. Johan föreslår då att "visa upp mig hos kunderna så ger det tyngd hos kunderna". Paul säger att "problemet är de kunder som följer trenderna lockas som flugor till K&L och köper direkt från dem".

Paul berättar om den modell de har när de bearbetar kunderna. Den innebär att bearbeta kunderna personligen så att de vet vem säljaren och Johan är. Han säger att vi lyckas bra därför att det finns många återförsäljare som inte orkar jobba igenom hela kommunen. Det betyder att de inte klarar av att göra alla besök och sedan följa upp dem. Kundkommunen har X IT-avdelningar och hittills har ingen vågat ta ett helhetsgrepp på alla X. De andra företagen svarar istället på enstaka offerter. Paul vill att han och Johan ska göra en gemensam satsning på en kundkommun och att planen ska vara att etablera sig på två års sikt. "Jag vill att ni är ute och pratar DL hos kunderna" säger Paul. Johan säger att "jag ska vara renodlad i mitt engagemang för kommunerna så det passar mig bra". Till skillnad från de andra har jag ingen ryggsäck med mig in i det nya utan kan jobba från början.

Paul vill också att Johan förstår att "när vi gör en bearbetning så är målet att vi ska ta dem (kunderna). "När jag är t.ex. på kundkommunen så pratar jag inte om hur andra kommuner jobbar vilket våra konkurrenter gör. Vi pratar istället om hur vi vill att de (kommunerna) ska jobba".

## Tolkning av fallet som klassisk och ny retorik

Detta fall skiljer sig från de andra eftersom det inte är en intervju utan en observation. Den visar hur Paul språkligt agerar i interaktionen med en leverantörsrepresentant som han försöker övertyga. Observationen kan tolkas med hjälp av klassisk retorik eftersom den visar hur Paul aktivt försöker övertyga motparten genom sin argumentation. I mötet mellan Paul och Johan framförs först en retorik om säljföretagets framgång vilken därefter övergår till att handla om konkurrenten som världens största hembyggare. I texten finns flera citat som visar på en slags retorisk strävan och en slags offensiv retorik i syfte att övertyga den andra parten om fördelarna med att samarbeta.

### Retorik om säljföretagets framgång

Paul inleder (Exordium) (Hägg 1998) med att argumentera för en tes om att de är framgångsrika. Paul anser att hans grupp lyckats bra eftersom andra säljföretag inte är lika uthålliga i kontakten med kommunerna. Sakframställningen (Narratio) sker som en kort berättelse om hur kommunerna är organiserade på datorområdet. I sakframställningen redogör han också för sin uppfattning om de problem han uppfattar sig se om de ska klara av att få samtliga IT-avdelningar i en kommun som kunder. Här klargör Paul att också han strävar efter ett samarbete där Johan stödjer DÅF AB:s säljare genom att marknadsföra DL:s produkter till kommunerna. Johan svarar med att ge en bekräftelse på att han avser att göra det Paul vill. Därmed behöver inte Paul bevisa (Probatio) något och han väljer också att hoppa över motbevisningsdelen (Refutatio) för att gå över till avslutningen (Peroratio). I denna del redogör Paul för vilket angreppssätt han anser att de har mot kommunerna som de bearbetar. Han styr genom sitt agerande Johan till att hela tiden bekräfta att han accepterar det Paul säger.

Det är Paul som kontrollerar samtalet i vilket Johan har en underordnad roll. Han bekräftar och accepterar Pauls retoriska strävanden (Perelman 2004). Johan försöker vinna Pauls förtroende genom att agera defensivt och utvärdera möjligheterna till samarbete. Det gör han i en situation när det företag han representerar har blivit uppköpt av DÅF AB:s leverantör.

### Retorik om konkurrenten som världens största hemmabyggare

Det som är intressant i Pauls retorik är hur han använder K&L för att argumentera för DÅF AB:s framgång. K&L är ett framgångsrikt företag men framställs i Pauls retorik som om det hade allvarliga problem och svårt att överleva på marknaden. K&L används som en retorisk anti-modell i försöket att finna en gemensam världsbild (Perelman 2004) som grund för samarbetet. K&L anses ha dålig smak och framställs som "världens största hemmabyggare". Syftet med att skapa en anti-modell är enligt Perelman att skapa särskiljning vilket också varit syftet med Pauls användande av K&L som antimodell. Pauls argument visar att han agerar i det egna företagets intresse när han kritiserar K&L. När han kritiserar K&L utgår han från en anti-modell vilket innebär att han



i sin argumentering vädjar till Johan att uppfatta K&L:s agerande som ologiskt.

Paul har valt sin retorik utifrån premisen att han har en särskild publik att övertala till samarbete. Övertalningen sker genom att Paul argumenterar för vad han anser att DÅF AB är framgångsrika med hos kommunerna (Perelman 2004). Den skildring Paul gör skapas i avsikt att övertala Johan att engagera sig för att hjälpa Paul och hans säljgrupp att få köparna inom kommunen att vilja köpa från DÅF AB. Paul framställer sig vid mötet med Johan som den av de båda aktörerna som har mest erfarenhet vilket ger tolkningsföreträde. Hans argumentation framstår därför som välregisserat med en retorisk strävan att övertyga Johan om att det är han som bestämmer. Samtalet mellan de båda aktörerna visar att informationsutbyte inte sker mellan jämlikar eftersom de hävdar olika intressen och positioner (Perelman 2004). Det bevisas av att Paul inte försöker bevisa sin ståndpunkt med argument utan tar för givet att de accepteras av Johan.

### Tolkning av den meningsskapande processen i fallet

Genom att analysera mötet mellan Paul och Johan ges möjligheter att förstå hur de konstruerar en gemensam världsbild utifrån deras relation till varandra och konkurrerande datorleverantörer. Tolkningen av empirin har lett fram till två teman som visar hur den ömsesidiga meningsskapande processen vid möten ser ut. Dessa teman är: mötet som meningsskapande process samt samarbete och konkurrens mellan sälj företaget och dess leverantör.

### Mötet som meningsskapande process

Möten kan fungera som en ömsesidig meningsskapande process (Weick 1979). I mötet som observerats leder interaktionen på individnivå till nya relationer som får återverkningar på grupp- och organisationsnivå. Det innebär att personliga relationer möjliggör överläggningar och informationsutbyte (Cunningham och Turnbull 1982). Genom mötet vidareutvecklas också de relationer som fanns tidigare mellan det säljande företaget och leverantörsföretaget. Det beror på att det nya samarbetet innebär att tidigare band stärks. Dessutom skapas inte bara en ny relation mellan Paul och Johan utan också mellan Johan och hela den säljgrupp Paul leder. Mötet kan därför få betydelse för relationerna

mellan säljföretag och leverantörsföretag på makro- och mesonivå eftersom samarbetet vitaliseras genom den nya relationen på mikronivå.

Genom den meningsskapande processen blir det också möjligt att skapa handlingsplaner för att samordna deras agerande i den miljö som båda företagen är en del av. Det kräver förhandlingar och sociala kompromisser (Astley 1984) vilket sker vid tillfällen som det möte som observerats ovan. Vid mötet försöker Johan och Paul att förhandla och kompromissa genom en gemensam förståelseprocess. Syftet med den gemensamma förståelsen är att ta bort de oklarheterna som eventuellt finns för ett samarbete (Weick 1979). Utfallet av mötet blir ett slags samförstånd som bildar grunden för det fortsatta samarbetet och som medför att de får mer kunskap om varandra.

Frågan är hur Paul och Johan förstår varandra i situationen? Uppfattar de varandras information som tvetydig? Johan bekräftar och accepterar i sina uttalanden det Paul säger. Frågan är hur han egentligen uppfattar det som sägs? Kan han få de saker Paul säger bekräftade genom ett slags utåtriktat begripliggörande (Weick 1979). I det samtal som förs ger de inte intryck av att de missförstår varandra men samtidigt finns det ett antal frågetecken. Vad menar Johan när han t ex säger "lära sig dem" om DÅF AB:s kunder? I vilket syfte sker uttalandet? Sker mötet bara för att öka möjligheterna att samarbeta eller finns det andra intressen? Vad menar Paul när han säger att "andra återförsäljare inte orkar jobba igenom"? Anser han verkligen att andra återförsäljare bara svarar på offerter eller att de säljer till vissa IT-avdelningar i kommunen men inte till andra IT-avdelningar?

Konkurrens och samarbete mellan säljföretaget och dess leverantör

Paul och Johan enas genom en meningsskapande process om vilka kunder de ska bearbeta och hur denna bearbetning ska ske. Fallet kan tolkas som ett praktiskt exempel på den typ av samarbete som sker med en part som även konkurrerande återförsäljare samarbetar med vilket innebär en så kallad "coopetition"<sup>27</sup> (Bengtsson och Kock 2000).

---

<sup>27</sup> Framgång vid interaktioner mellan företag kan handla om att bilda strategiska allianser. Allianserna gör det möjligt att ibland samarbeta och ibland konkurrera, så kallad "coopetition" (Bengtsson och Kock 2002). Parterna som ingår i en allians bestående av både samarbete och konkurrens antas bli mer

Säljande i det här fallet blir en interaktiv process i vilken Johan ibland samarbetar med en säljgrupp och ibland samarbetar med deras konkurrent. Genom att kompromissa mellan att samarbeta och konkurrera stimulerar företagen varandra till att söka kunskap och att expandera på marknaderna (Lado et al 1997). I det här fallet möts Paul och en leverantörsrepresentant vars företag köpts upp av DÅF AB:s leverantör och som därför är en del av det nätverk DÅF AB ingår i. Den form av allians som parterna försöker skapa innebär att parterna kommer att vara både komplement och konkurrenter till varandra (Nalebuff och Brandenburger 1997). I leverantörens nätverk finns därför också andra återförsäljare vars säljare Johan förväntas hjälpa. Det påverkar samarbetets omfattning eftersom Johan tvingas göra en avvägning om hur mycket han kan samarbeta med var och en av dem. Det är också därför han säger åt Paul att se till att han får träffa olika köpare eftersom det hindrar honom att träffa samma köpare tillsammans med en annan säljare.

Underförstått i diskussionen mellan Paul och Johan är att K&L inte är den viktigaste konkurrenten. De viktiga konkurrenterna är istället de som säljer samma varor från samma datorleverantör vilka inte nämns vid namn. Istället diskuteras K&L som inte säljer DL:s produkter. "Coopetition" handlar om hur konkurrens och samarbete hanteras mellan dels återförsäljaren och leverantören dels leverantörens övriga återförsäljare som här inte nämns. Med de andra återförsäljarna kommer Johan att ha både en samarbets- och en konkurrensrelation. För DÅF AB:s säljchef innebär samarbets- och konkurrensrelationen problem att bedöma hur mycket och vilken information som han vågar lämna ut till Johan. Risken finns att han använder information för att hjälpa en konkurrent och vid det första mötet vet Paul inte hur pass mycket han kan lita på Johan. När Paul och Johan i samtalet nämner något om konkurrenssituationen är det Johan som säger att "om jag följt med er ut till en köpare kan jag inte följa med andra företag till samma köpare sedan". Johan klargör här problematiken i sitt arbete att vara leverantörsrepresentant eftersom han tvingas till val mellan vilket

---

innovativa i sitt agerande. Framgång i strategiska allianser innebär att parterna dels kompletterar och/eller samarbetar med varandra dels konkurrerar beroende på vilken strategi som är lämpligast vid ett visst tillfälle (Nalebuff och Brandenburger 1997).

sälj företag han ska representera hos en köpare. Framöver kan han därför tvingas att avstå från besök hos en kommun med Paul eftersom han besökt dem med en annan återförsäljares representanter.

Det stöd Johan kan ge förväntas att motverka konkurrensen från andra återförsäljare och K&L. De är besvärliga för DÅF AB eftersom de sålt system till kommunerna som skapar inlåsnings effekter och byteskostnader för dem (Barnes 1994; Amit och Zott 2001). Inom datorbranschen varierar dessa byteskostnader eftersom kostnaderna inte blir så höga om de byter mellan system inom de IBM-kompatibla systemen medan de får högre kostnader om de t ex byter till Unix' eller Apples system. K&L säljer dessutom över Internet och framställs som "världen största hemmabyggare" vilket får stå oemotsagt. Det tillmäle Paul ger det andra företaget kanske inte verkar så nedlåtande men inom datorbranschen var det nedlåtande att bli kallad hemmabyggare<sup>28</sup>. Det betyder att K&L:s verksamhet är uppbyggd kring att bygga datorer av standardkomponenter istället för att utveckla och sätta samman egna komponenter. När Paul anklagar K&L för att vara hemmabyggare är detta dels en jämförelse med de lokala datorbyggande företagen dels en tydlig markering att han inte finner det värdigt att konkurrera med K&L. Pauls uttalande kan utifrån ett schemaperspektiv tolkas som en stereotypifiering av K&L i syfte att minimera konkurrenten och skapa en slags särskiljning (Weitz 1981; Bourdieu 1984; 1994). Detta kan tolkas som ett exempel på en retorisk strategi i syfte att skapa distinktion till de konkurrerande företagen.

I mötet mellan Paul och Johan sker en samordning av världsbilderna och i samtalet kalibrerar de sina uppfattningar mot varandra för att klargöra att de är överens. Stereotypifieringen av K&L kan utifrån ett konkurrensperspektiv tolkas som en del av den gemensamma världsbild de försöker skapa där DL är en förebild medan K&L är hemmabyggare (Weitz 1981). När de båda framöver arbetar tillsammans ute på fältet har de ett intresse av att veta var den andre står. Det kan vara ett skäl till varför de så tydligt konstruerar en distinktion mot andra företag (Bourdieu 1994).

---

<sup>28</sup> Datorleverantörer som agerar på lokala marknader skapar ofta sin verksamhet kring att sätta samman produkter med standardkomponenter under ett eget datormärke och kallas därför för "hemmabyggare".

Framgång i det här fallet handlar om skapa förutsättningar för samarbete mellan återförsäljare och leverantör i kundbearbetningen gentemot konkurrenter. Grunden för det samarbetet är en gemensam värdering av kunder och konkurrenter utifrån vilken säljchef och säljare kan förutsäga varandras agerande.

## Säljchefernas föreställningar om framgång: summering

De tre fallen visar att säljledningen uppfattar som sin uppgift är att både internt mot den egna gruppen och externt framställa den egna verksamheten som meningsfull med en tydlig mission på marknaden. I sin externa kommunikation försöker säljledningen att visa hur deras säljare kan bidra med värde till kundföretagen. Säljledningens uppgift blir därför att retrospektivt skapa mening genom att tolka och verbalisera säljarnas erfarenheter som en gemensam kunskap. Säljledningen kan använda sig av retorik i sin överföring av kunskap till säljarna. Det görs med retoriska verktyg som pragmatiska argument som används t ex för att vädja till lyssnarens kunskap och förnuft vilket skapar förutsättningar för att sälja mer avancerade problemlösningar. Exempel på hur säljare förväntas arbeta användes i fall 1 för att visa hur säljarna i DÅF AB argumenterar med sin köpare. Vid en jämförelse mellan fallen visar sig ett gap mellan retorik och verklighet. Det beror på att säljledningen diskuterade visioner om arbetssättet som var svåra att genomföra i praktiken.

Analysen av den meningsskapande processen hos säljledningen i fall 1 och 2 visar hur de tolkar sin uppgift utifrån tidigare erfarenheter och hur säljarna förväntas skapa framgång i säljande. Analysen av mötet visar hur gemensamma meningsskapande processer bidrar till samarbete och handlingsplaner för att skapa framgång i säljande. Utifrån det meningsskapande som analyserats framkommer fyra olika teman som ett resultat av analysen vilka är:

1. *Kunskapsutbyte mellan säljande och köpande företag.* Fall 1 och 2 visar hur säljledningen analyserar det köpande företags behov och hur återförsäljare genom sina säljare försöker utveckla inköparnas kunskap. Analysen visar att säljarnas arbetsuppgift inte enbart är att analysera det behov köparna säger sig ha. De

förväntas också finna behov som inköparen inte är medveten om men som påverkar kundföretagets verksamhet. Säljaren använder dels kunskaperna om vad marknaden har att erbjuda dels tidigare erfarenheter från andra köparinteraktioner för att analysera de behov kundföretaget har. Efterhand som säljaren lär känna kundföretaget får han kunskap om datorverksamheten och lär sig de behov verksamheten har. Den kunskap säljarna får om kundföretag gör det också möjligt att påverka hur inköparen specificerar kravbilderna i samband med inköp eftersom säljarna kan diskutera innehållet utifrån sin kunskap om kundföretaget. Framgång blir därför genom kunskapsutbyte ett värde som skapas när säljaren uppfattar kundföretagets behov och problem som omvandlas till lösningar. Det gör det möjligt att skapa en nära relation som ger förutsättningar för fortsatt kunskapsutbyte.

2. *Relationer på och mellan olika nivåer i säljar- och köparinteraktioner.* Kunskapsutbytet mellan säljare och köpare är ett resultat av att parterna dels delar erfarenheter dels får tillgång till kunskap genom att involvera andra aktörer t ex personal från leverantören. Därmed blir kunskapsutbytet ett resultat av interaktioner på och mellan nivåerna som medför att olika aktörer bidrar i kunskapsprocessen. Samtidigt har också säljledningen fler arbetsuppgifter än att leda eftersom de också är säljare som skapar personliga relationer på olika nivåer dels i kundföretaget (fall 1 och 2) dels med personer hos datorleverantören (fall 3). Säljledningens uppgift framställdes i kapitlets inledning som att skapa relationer till cheferna för att underlätta lösandet av problem i relationen mellan säljare och köpare. Här visas att relationen även kan användas för att utveckla köpet genom att presentera visioner och idéer för hur kundföretaget kan utveckla sin datorverksamhet. Relationen mellan säljledning och avdelningsledning kan dessutom resultera i att inköparens mandat förändras vilket underlättar för säljaren i interaktionen med inköparen. Framgång handlar i det här fallet om att skapa värde i relationer med personer på och mellan olika nivåer för att utveckla den andel av inköp som tillfaller återförsäljaren. Därmed blir framgång ett värde skapat genom utbytet mellan aktörer i de köpande och återförsäljande företagen.

3. *Intern coopetition mellan säljgrupperna.* I säljföretaget försöker också säljledningen att skapa intern konkurrens för att försäkra sig om att den egna gruppen får tillgång till resurser när de behöver dem. Här skapas internkonkurrens om resurserna i syfte att få säljarna inom varje säljgrupp att utmana varandra för att få tillgång till de bästa resurserna från nätverket för att därigenom se till att de egna köparnas problem blir lösta. Det betyder att säljarens möjligheter att hjälpa kundföretagen blir beroende av hur han hanterar konkurrensen inom det egna företaget liksom konkurrensen med andra säljare och företag om resurser i nätverket. Det betyder att värdeskapande i relationen med kundföretaget är beroende av de relationer säljaren har på och mellan nivåerna inom det egna företaget och andra företag. Framgång skapas därmed inte bara genom att utmana konkurrenter utan också genom att de både konkurrerar och samarbetar med säljgrupperna inom samma återförsäljande företag.
4. *Coopetition i allianser med leverantören.* Säljledningen utvecklar genom en interaktiv process allianser inom sitt nätverk med personer på olika nivåer i företag för att underlätta bearbetningen av attraktiva kundföretag. I fall 3 skapades en ny allians med en representant från DÅF AB:s leverantör i syfte att gemensamt från de två företagen bearbeta återförsäljarens kunder. Ett samarbete som medför coopetition eftersom Johan också samarbetar med DÅF AB:s konkurrenter i deras kundföretagsbearbetning. Det betyder att säljledningen utvecklar och fördjupar samarbetet med leverantören vilket medför att säljledning och säljare utvecklar flera individuella relationer med personer hos leverantören. Det samarbete som utvecklades kan tolkas som en mesonivårelation för att utveckla kundföretagens inköp. De beslut datorleverantörens representant och säljchefen väljer att fatta påverkar inte enbart säljgruppen utan också leverantörsföretagets personal och kundföretagens inköpare. Det betyder att framgång i säljande skapas genom att säljarna drar nytta av interaktioner med datorleverantören på och mellan flera nivåer. Framgång i det här fallet kan också tolkas som en fråga om att veta när återförsäljaren och leverantör ska samarbeta och/eller konkurrera för att få den mest effektiva kundbearbetningen.

## Kapitel 7

### Säljarnas tolkning av framgång

I de relationer DÅF AB:s säljare har med sina köpare utvecklas ofta det fysiska utbytet från ett enstaka köp av datorer till köp av andra produkter och tjänster. I säljar- och köparrelationerna utvecklas även ett socialt utbyte som leder till att säljaren lär känna sina köpare och förstår de behov de har i sin verksamhet (Ford 1980). Säljaren kan också spela en viktig roll för det återförsäljande företags försök att skapa värde i säljar- och köparinteraktioner (Anderson och Narus 1998). Värde skapar säljaren genom att bidra med kunskap till inköparna om de produkter som finns på marknaden och hur de kan lösa olika problem för kundföretaget. I relationen till köpare blir därmed säljarens kunskaper viktiga eftersom det är genom kunskapen som säljaren uppfyller köparens behov och skapar värde (Leigh och Rethans 1984). Det gör säljaren till en spindel i nätet som samordnar olika aktiviteter i syfte att skapa försäljning (Axelsson och Håkansson 1984). Hur säljare agerar för att skapa värde i relationen med kunderna och samtidigt försäljning förväntas framkomma genom analysen av säljarnas argumentation i fall 4 och 5. Fall 6 är däremot en observation som visar hur säljare genom försäljning tillfredställer kundföretagets behov och löser ett problem. Utifrån diskussionen om värdeskapande ovan ställs frågan om: *Hur ser de händelser och ageranden ut i fallen som säljarna tolkar som framgång?*

Säljarnas agerande med olika inköpare ger olika erfarenheter som medför att de skapar en säljstil som skiljer sig åt från andra säljares. De säljstilar som bildas hos säljarna fungerar som kunskapsstrukturer med erfarenheter från olika köparinteraktioner (Wood och Bandura 1989). Det betyder att utfallet av köparinteraktionerna får konsekvenser för säljarens uppfattning om vad som är framgång och därför ställs frågorna: *Hur påverkar tidigare erfarenheter säljarnas agerande i köparinteraktionen?*



Det här kapitlets analys utgår från tre fall. Fall 4 och 5 är intervjuer med två erfarna säljare om hur de på mikronivå agerar när de träffar sina köpare. I dessa betonar säljarna olika aspekter vilket kan tolkas som deras uppfattning om vad som gör dem framgångsrika i varje enskild köparinteraktion. I fall 6 skildras en observation av ett möte mellan tre personer från ett kundföretag och en säljare vid vilket försäljning genomfördes både direkt och indirekt. Mötet i fall 6 kan tolkas som en interaktion mellan mikro- och mesonivå vilket skapar speciella problem för säljaren.

## Fall 4 Att vara öppen och ärlig mot köparen

Den här intervjun genomfördes med Tobias som varit säljare i DÅF AB i flera år. Tobias kunder består av privata företag av vilka flertalet varit hans kunder i åtskilliga år. Det här fallet är intressant att analysera eftersom Tobias här redogör för hur han agerar för att skapa framgång genom långsiktiga relationer med sina köpare. Intervjun inleddes med en beskrivning av hur han utvecklat relationer till sina köpare över tiden. Nedan besvarar Tobias följande fråga:

*Hur arbetar du som säljare?*

Det är ju så att om vi tittar på mina kunder. Jag har haft dem i tre och ett halvt till fyra år. Det började de med att köpa en PC. De köpte kanske en PC till om det var ett större företag så var det kanske ett företag med 200 datorer så det bara tickade på. De köpte på postorder så började jag att diskutera det, vi kom in på det med de här friprodukterna. Vad jag gjorde då med kunden för att han skulle slippa x antal kontaktpersoner, var att om han har ett problem så skulle han bara ha en kontaktperson och då kunde han lämna det problemet till mig. Om jag sen går till min tekniker eller min leverantör, så har han också en kontaktperson. Samtidigt kan han kanske spara 100 kr på att ringa till någon annan, men den dagen grejen går sönder så ringer han mig av gammal vana även om han fick den av en annan.

Samtidigt är det som så med det där med förtroende t ex om en kund ringer till mig. Då frågar jag alltid: Vad ska du ha detta till? Så säger han att jag ska köpa den servern. Jag ska köra utskrifter eller litet kontor med cirka tio användare. Vi har de här applikationerna och en skrivare. Så säger jag att egentligen behöver du inte den servern. Du klarar dig med en annan! Vad jag gör samtidigt som säljare är att gå emot en historisk regel ”att du tar så mycket pengar du kan av

kunden vid ett tillfälle”. Samtidigt i och med att jag är ärlig kanske jag sänker kundens kostnader vid just det tillfället från 100 000 till 70 000 t ex. Så ringer han troligtvis till mig nästa gång eftersom jag har varit så ärlig och sagt att du inte behöver lägga så mycket pengar på det.

Idag är det så att den typen av produkter vi säljer att de börjar bli mer och mer företagskritiska och då blir det mer känsligt. Skulle en server gå ner på ett företag med 50 anställda, hur mycket kostar det dem? Istället för att sälja en server för 30 000 så kan jag med en enkel kalkyl visa att om du lägger så mycket mer så får du säkerhet. Och på de tre åren som produkterna ekonomiska liv varar kommer du att ha så här mycket stillestånd. Kunden har vid andra tillfällen tjänat in pengar eller vid just det tillfället tjänat in de pengarna. Då litar han på mig när jag säger att du ska lägga 50 000 extra här. Kunden får en bättre lösning och jag tjänar fortfarande pengar. Istället för att jag fått svårt att sälja in en lösning för 50 000 kronor har jag istället fått ett förtroende som gör att han litar på mig när det verkligen behövs.

Det är väldigt mycket på det viset jag jobbar med att ha en öppen dialog och att vara ärlig mot kunden. Att bygga upp det förtroendet så att han litar på mig och det kan vara småsaker som bygger upp förtroendet. Då kan jag behålla en kund i fem år i stället för i två år som det blir om han skulle komma underfund med att jag blåst honom på 40 000 kronor. Det skulle då bli en jobbig diskussion om vad som hänt. Det är möjligt att en sådan sak kan påverka relationen så pass negativt när någon kommer dit och berättar att den behöver du inte köpa och den kunde du ha köpt istället. Det är också ett sätt att ta nya affärer eller en ny kund.

Vid ett tillfälle hade vi en ny kund med 60 användare som skulle ha en ny lösning och då bad vi att få komma dit och presentera den. Vi kom dit och vi visste vilka leverantörerna var. Vi frågade kunden vilka stillestånd de kan ta om servern är nere och vad kostar det dem. Hur länge kan servern stå nere tills det är ett riktigt problem. Säger de då två timmar och samtidigt vill de köpa en lösning för 70 000 kronor. Det är så många säljare som är intresserade av att komma in på den här kunden. Så de säger att vi köper det jättebra! Medan vi istället säger att med den här lösningen på 70 000 kronor så kommer ni aldrig att kunna klara de kraven ni har. Det ni behöver kommer att kosta 300 000 ungefär och är det inte så att ni vill lägga de pengarna på det här så tror jag inte vi kan jobba tillsammans.

Det ger så mycket badwill på lång sikt att sälja in en dålig lösning till kunden. Det gör att vår relation kommer att brista första dagen servern går ner. Så pratar de med sina affärsbekanta att DÅF AB sålde oss något jävla skit. Så tror jag det påverkar alldeles för mycket istället

för att vara raka i ryggen och säga att det behöver ni! Och är det så att ni accepterar dessa stilleståndstimmar så ska ni ha det. Och vill ni ha det (som kostar 70 000) får ni acceptera att det kan stå nere tre-fyra dagar. De andra två leverantörerna som då vill sälja den här lösningen för 70 000 kronor. De säger inte detta utan de är intresserade av att komma in och sälja 60 bordsdatorerna som kunden också skulle ha. Jag tror jag vinner lite på det att måla fan på vägen! Det är många som pratar megabyte och megahertz. Vi ställer frågan till kunder: att vad händer om den fina produkten som jag säljer till dig inte räcker till? Visst den är jättebra men den har inte kapaciteten att klara de stilleståndskrav som ni har. Det är bara att acceptera det kostar inte 70 000 utan 300 000.

För vad händer med de 60 anställda de dagarna då det står stilla och då kostar det så här och så här mycket pengar. Den här extra kostnaden på 250 000 räknar vi hem med en enkel kalkyl på cirka 14 månader. Det tror jag speciellt när vi har med ekonomer att göra eftersom jag tror att de förstår det. De datoransvariga är tekniskt intresserade och tekniskt väldigt duktiga. De är intresserade av den här lösningen (för 300 000) de också men de tror inte de ekonomiskt ansvariga är intresserade av lösningen. Och om det inte sitter med en ekonom vid förhandlingen så köper teknikern lösningen för 70 000 kronor och hoppas på det bästa. För han tänker att ingen köper en server för 300 000 kronor eftersom den (för 70 000) klarar det jättebra. Så därför ska det i diskussionen vara en ekonom med som har ansvar för företaget.

## Tolkning av fallet som klassisk och ny retorik

I talet nämns inte ordet framgång men framgångsaspekten är ändå närvarande eftersom en säljare argumenterar för sig själv som duglig säljare. Det gör argumenten till en slags framgångsretorik i vilken Tobias försöker få acceptans för tesen om sig själv som framgångsrik. Säljaren väljer vid intervjun att utgå i en retorik som forskaren uppfattar innehålla två teman: Det första temat är retorik om en kontaktperson. Det andra temat är retorik om ärlighet och öppenhet kontra badwill. Gemensamt för de båda är att de handlar om hur Tobias väljer att förhålla sig i relationen till köparna.

### Retorik om en kontaktperson

Tobias berättar i sin inledning (Exordium) om hur relationer inleds och växer genom återkommande köp (Hägg 1998). Tobias argumenterar därefter för hur han reducerar antalet kontakter som köparen har

genom att ta hand om köparens problem. I denna del försöker han vinna sympati för sin sak (Pathos) och person (Ethos). Det gör han genom att argumentera om att han har en mission i köparnas verksamhet att göra den bättre för deras egen skull. Den tes han driver här är att köparen bara behöver en säljare. Han framställer sig också som vänligt inställd mot köparen när han erbjuder sig att ta över problem.

Sakframställningen eller berättelsen (Narratio) använder Tobias för att få sin tes accepterad om att han når framgång hos köparna genom att försöka vinna deras förtroende genom sin ärlighet. Ärlighet och förtroende används i det här fallet som språkliga effekter (Perelman 2004). Tobias argumenterar utifrån en slags logik att en produkt är mindre kostsam även om den är dyr att köpa in vilket gör honom mer ärlig än hans konkurrenter. Omnämmandet av den historiska regeln kan tolkas som ett försök att stärka premisserna för Tobias' tes genom att i argumentationen använda ytterligare en språklig effekt. Han verkar säker på sin sak eftersom han går vidare i sin diskussion utan att försöka använda fler bevis. Senare argumenterar han dessutom för en tes om att han har förmåga att vinna deras förtroende att betala mer för en dyrare lösning. För att bevisa att han vinner köparnas förtroende använder han argumenten att han lyckats visa dem att en dyrare produkt kan bli mer lönsam på sikt än det mindre kostsamma<sup>29</sup> alternativet.

#### Retorik om ärlighet och öppenhet kontra badwill

Därefter går Tobias över till bevisningen (Probatio) för en öppen och ärlig dialog mellan säljare och köpare. Han argumenterar för sitt förhållningssätt till köparna genom att säga att hans sätt att agera skapar förtroende. Han undviker därmed diskussioner om priser och riskerar inte att bli ifrågasatt av köparna. Ett bevis han använder sig av är de erfarenheter han har av att köpare upplevt sig få ett högre värde av att köpa dyrare produkter. Värdet skapades när köpare som köpt en dyrare

---

<sup>29</sup> Säljarens resonemang utgår ifrån en kalkyleringsterm som kallas TCO (total cost of ownership). Det innebär att säljaren tar med produktens samtliga kostnader för kundföretaget under dess ekonomiska livslängd i sin kalkyl. I en sådan kalkyl kan en dyr produkt vara mer lönsam för köparen än en mindre kostsam t ex i de fall produkten kräver lite service under sin ekonomiska livslängd (se t ex Wouters et al 2005 eller gå in på [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) för en utförlig redogörelse).

produkt, upplevt att problemen varit färre än vad de haft med billigare produkter. Ett annat bevis för varför en produkt behöver vara dyr ibland är det räkneexempel han använder som ett slags pragmatiskt argument för att visa på konsekvenser av köparnas val (Perelman 2004). Räkneexemplet använder han för att stärka tesen att stillestånd är dyra för företagen eftersom personalen i företaget inte kan arbeta utan sina datorer. Genom bevisningen försöker han förstärka premisserna för argumenten genom att skapa närvaro och sympati för den upplevda missionen. Det budskap han förmedlar är att köparna behöver honom därför att de inte förstår de verkliga effekterna av problem i datorverksamheten.

Bemötandet av motbevis (Refutatio) sker när Tobias diskuterar hur badwill skapas om köparen får en dålig lösning. Tobias framför detta som en tes att säljare vill undvika badwill eftersom det skulle skada relationen till köparen. Exemplet med badwill fungerar också som en språklig effekt vilket vädjar till lyssnarens logik och förståelse av de problem dåliga lösningar kan skapa för återförsäljaren. Han framför också i detta fall en tes om att det skulle vara lätt för en annan säljare i så fall att visa att Tobias föreslagit en dålig produkt. Dåliga lösningar och badwill är inte i Tobias intresse eftersom de kan medföra att han och återförsäljaren förlorar kunder.

Därefter går Tobias över till att förstärka bevisen och sin tes genom att repetera detaljerna i sin retorik för att visa på att han har en mission i förhållandet till köparen. Han försöker genom att repetera de element som inte är ovissa eller tvivelaktiga att stärka argumentens premisser (Perelman 2004). Detta gör Tobias genom att säga ”Jag tror jag vinner lite på det att måla fan på väggen”. I interaktionen med köpare kan sådana argument vara retoriskt effektiva om de används för att få en köpare att inse det verkliga värdet av köpet. Det beror på att Tobias genom sina argument lyckas övertyga köparen att konsekvenserna av bristerna blir mindre med ett mer kostsamt produktval. Han försöker vidare att förstärka bevisen genom att argumentera för att möten med ekonomer närvarande är bra för försäljningen eftersom ekonomer förstår säljarens kalkyler. Tobias antyder med sitt argument att de accepterar hans tes att dyrare kan vara bättre än billigt. Avslutningen (Peroratio) sker när Tobias sammanfattar sin argumentering med att ekonomer förstår varför en långsiktigt bra lösning kan kosta mer. I denna del använder han räkneexempel som pragmatiska argument för

att stärka sin tes ytterligare om att dyrt egentligen är billigt. Dessutom kopplar han förståelsen av räkneexemplet till ekonomer för att motivera deras närvaro vid möten i kundföretagen.

### Tolkning av den meningsskapande processen i fallet

Tobias' beskrivning av relationsutvecklingen med köparna kan tolkas som en typisk säljar- och köparrelation på individnivå som utvecklas på ett för affärsrelationer välkänt sett (Ford 1980; Dwyer et al 1987). Mellan säljare och köpare sker också kontakter på olika nivåer i företagen med skillnader i frekvens och omfattning (Cunningham och Homse 1986; Hamfelt och Lindberg 1987). Säljare förväntas ta hand om system managers eller inköpare medan säljchefen oftast träffar IT-chefer, vd och andra personer på högre nivå i hierarkin. Nedan sker analysen utifrån ett antal teman som karakteriserar innehållet. Dessa är att säljaren försöker hantera kunskapen från säljpraktiken, helhetsansvar för köparen samt köparnas behov och konkurrens som en fråga om smak

#### Säljaren försöker hantera kunskapen från säljpraktiken

Intervjun visar att säljare genom att insocialiseras i säljföretaget tar till sig värderingar vilka de sedan arbetar utifrån. Detta analyseras utifrån individnivå för att visa hur den enskilde säljaren påverkats av den insocialiseringsprocess han tidigare genomgått. I relationer antas möjligheterna att lära sig av varandra öka efter hand som fler kopplingar sker mellan företagen. Skälet till det är att relationerna kommer att omfatta flera personer som lär sig av varandra och för kunskapen vidare inom organisationen (Håkansson et al 1999). Kunskaper och erfarenheter skapar därför hos Tobias säljscheman som strukturerar hans agerande vid köparinteraktioner (Strauss och Quinn 1997). Säljarnas lärande kan tolkas som en insocialisering i säljarbetet vilket förklarar hur säljarna har kommit att bete sig på det sätt ledningen eftersträvar (Strauss och Quinn 1997). Tobias nämner här inget om hur han lärt sig sälja på det sätt han gör. Hans uttalande om arbets sättet som säljare kan däremot jämföras med vad hans säljchef sade i fall 2. I detta nämndes t ex att säljaren förväntas ta ett helhetsansvar vilket Tobias diskuterar under intervjun.

Utfallet av insocialiseringsprocessen påverkar hur Tobias tänker och agerar vilket blir mer i enlighet med de andra säljarna. Det visar sig i

fallet ovan när Tobias i sin retorik uttrycker värderingar som ligger i linje med ledningens förväntningar. Tobias visar att han har lärt sig det sätt han förväntas uttrycka sig på och värdera sitt eget arbete på för att de andra ska uppfatta honom som framgångsrik. Det betyder också att han därmed bidrar till att reproducera den offentliga bilden av DÅF AB som framgångsrikt. Erfarenheter kan skapas genom interaktioner med köparna och leder till att det skapas tolknings- och beslutsscheman hos både Tobias och köparen (Klein och Weick 2000). Dessa kan Tobias använda sig av när han interagerar med köparna för att förstå vad köparen vill och för att välja metod att bearbeta köparen med. Tobias nämner i fallet att han ”målar fan på väggen” vilket tolkades som ett pragmatiskt argument och är dessutom en metod han använder för att vädja till köparens logik. Det visar hur säljare förstår tidigare erfarenheter och skapar säljmetoder som får konsekvenser för deras fortsatta agerande (Bagozzi 1979). De val Tobias gör i sin förståelseprocess är därför en tolkning av tidigare erfarna händelser vilket sätter ramar för kommande agerande. Genom att jämföra vad Tobias säger med vad säljcheferna sade blir det möjligt att förstå hur tidigare erfarenheter har lett fram till utvecklandet av en säljstruktur. Det beror på att säljstrukturen består av agerande i relationer som bland annat får säljarna att utvärderar köparnas behov.

#### Helhetsansvar för köparen

Analysen i detta avsnitt görs för att visa hur relationen med köparna fungerar på individnivå. Vad Tobias beskriver är hur hans kunskapsstruktur får honom att bearbeta köparen till att vilja ha en relation (Strauss och Quinn 1997). Den relation som säljare och köpare utvecklar minskar andra konkurrenters konkurrenskraft eftersom säljaren binder upp köparen i en relation (Amit och Zott 2001). Framgång handlar om att skapa mervärde för köparen som får köparen att vilja ha en nära relation till säljaren. Säljaren gör sig själv till en förtrogen kontakt med helhetsansvar som tar hand om köparens problem i kommunikationen med återförsäljarens leverantörer. Helhetsansvar i fall 2 innebar att säljarna förväntas ta hand om kontakten med köparna, ordna produktleveranser, reklamationer o s v. Det innebär att köparen får en enda kontaktperson hos det återförsäljande företaget. I det här fallet har Tobias tolkat helhetsansvar som att han även förväntas reducera antalet kontakter med andra leverantörer. Enligt Cunningham och Homse (1986) är det också

vanligt att säljaren vill ha en närmre kontakt än vad köparen vill ha. Säljarens sätt att agera kan tolkas som ett försök att skapa en inlåsningsseffekt genom en nära relation med köparna vilken hindrar konkurrens (Barnes 1994; Liljander och Strandvik 1995; Amit och Zott 2001). Tobias kan också uppfattas försöka skapa en slags distinktion som innebär att säljaren aktivt markerar avstånd till andra säljare genom att försöka reducera antalet säljkontakter (Bourdieu 1984).

De erfarenheter av att lösa problem som Tobias har fått har också genom meningsskapande processer omvandlats till en uppfattning om sig själv som framgångsrik (Weick 1979). I intervjun skapar Tobias därför en retorik för att visa på sin förmåga att lösa problem. Det innebär att Tobias med hjälp av narrativa scheman och associationer till tidigare problemlösningar skapar en retorik om sin förmåga att lösa problem (Mandler 1984; Quinn 1997). Dessa narrativa scheman fungerar därmed som ett verktyg som möjliggör för Tobias att argumentera för hur väl han genom sin kunskap löser de köpande företagens problem. Samtidigt är problemlösande mellan säljande och köpande företag inte en ensidig aktivitet eftersom den är beroende av både säljarens och köparens kunskaper (Howard och Sheth 1969; Howard 1989). Problemlösande kan därför tolkas som en utåtriktad meningsskapande process i vilken båda parter samarbetar och bidrar med olika erfarenheter till den (Weick 1979). Det betyder att köparen måste ha kunskaper om problem för att kunna beskriva det väl för säljare som sedan finner ett sätt att lösa det. I de fall när köparen kan beskriva problemet väl blir därför problemlösning en enkel fråga både för säljaren och för köparen. Om köparen däremot inte har några erfarenheter krävs mer ingående diskussioner om hur och med vilka produkter problemet kan lösas.

Köparens behov och konkurrens som en fråga om smak

I analysen nedan visas hur individen idealiserar sitt interagerande i köparrelationen som föredömligt i förhållande till andra säljare. Syftet med att diskutera den idealiserade föreställningen hos Tobias är att förstå hur han resonerar kring sin egen roll i förhållande till andra säljare han konkurrerar med.

De värderingar Tobias har kan tolkas som hans erfarenhet av gruppens gemensamma historia som består av olika händelser. Intervjun visar hur



gruppens värderingar påverkar den enskildes värderingar vilket framkommer i Tobias retorik. Tobias framställer i sin retorik en ensidigt positiv bild av det egna företaget vilket kan tolkas som en idealisering. Säljare från andra återförsäljande företag framställs däremot som säljare med dålig smak (Bourdieu 1984; 1993). De agerar kortsiktigt utan intresse av om produkten passar köparens datorverksamhet. Tobias framställer däremot sitt eget agerande som annorlunda och föredömligt eftersom han utvärderar det verkliga behovet hos kundföretagen. Tobias' sätt att förhålla sig till konkurrenterna kan tolkas som en idealisering som kommer till uttryck i en retorik om hur andra säljare skulle utnyttja eventuella försyndelser (Mandler 1984; Quinn 1997). Tobias tar hjälp av tidigare erfarenheter av konkurrens som tolkas på ett för honom själv fördelaktigt sätt vilket han ger uttryck för i sin retorik. Det betyder att Tobias tidigare erfarenheter styr hur han uttalar sig under intervjun. Tobias agerar därmed i företagets intresse för att framföra företagets uppfattning om vad som är ett framgångsrikt säljande.

Den argumentation Tobias konstruerar kan också förklaras med hjälp av olika sociala betingelser t ex gruppens tidigare erfarenheter av säljande. Vad Tobias framför i sin argumentation skulle kunna tolkas som ett uttryck för vad Bourdieu (1984) kallar smak. För Bourdieu är smak något som får människor att konkurrera genom att visa att de har en bättre smak än andra. Smak i det här fallet kan tolkas som en slags estetik som får Tobias att söka efter den goda smaken i säljandet och ta avstånd från de säljare vars agerande han inte uppfattar som god smak. Vad Tobias försöker visa är att hans smak skiljer sig från andra säljares eftersom den går emot den så kallade historiska regeln. Det betyder att de argument Tobias konstruerar är väl valda utifrån hans föreställningar om vad som är god smak. Bourdieu menar också att allt har ett socialt ursprung vilket betyder att vad Tobias värderar som god smak är beroende av gruppens uppfattning om god smak. I säljgruppens historia finns grunden för de kriterier för bedömningen av andra säljare vilket märks i argumentationen när Tobias säger att han bryter mot en historisk regel. Den värdering Tobias gör av sitt arbets sätt som annorlunda än andra säljares utgår därför från gruppens uppfattning om vad som är acceptabelt och oacceptabelt.

God smak framställs också som en känsla för hur mycket säljaren kan ta betalt för en produkt. I sin retorik säger sig Tobias arbeta i enlighet

med sin uppfattning om hur en säljare bör agera vilket sker genom kriterier skapade genom tidigare erfarenheter av säljande (Strauss och Quinn 1997; Leigh och Rethans 1984). Det finns i Tobias' retorik ett antal begrepp som används för att beskriva det han uppfattar som dålig smak. Dessa är att blåsa köparen och dålig lösning vilka uppfattas ge badwill åt säljaren. Tobias uppfattar sig motverka att problem uppkommer i relationen med köparen när han erbjuder sina lösningar utifrån det han uppfattar som kundföretagets verkliga behov. Tobias uppfattar att hans agerande sker i kundföretagets intresse eftersom det sker i enlighet med säljgruppens uppfattning om god smak.

Framgång i detta fall handlar om ett inlärt handlande i syfte att begränsa konkurrens genom att göra sig själv till den enda kontaktpersonen för köparen. Det medför att säljaren samtidigt också minskar köparens kontakter med andra konkurrerande säljföretag. Framgångar skapar en värdering hos säljgruppen som utgår från tidigare erfarenheter. Värderingarna lärs sedan ut till nya säljare genom att insocialisera dem i den framgångsrika säljfilosofin.

## Fall 5 Målets betydelse för en affärsmässig relation

I fallet presenteras en intervju som genomfördes med Jacob. Han är en av de två mer erfarna säljarna i DÅF AB. Jacob har tidigare studerats vid ett besök hos en offentlig organisation vilket Jacob refererar till under intervjun. Fallet är intressant att analysera eftersom Jacob här diskuterar sin tvekande uppfattning om nära relationer med köparna och hur närheten påverkar hans förmåga att sälja. I det inledande skedet när ett lämpligt studieobjekt söktes var det Jacob som studerades på avstånd för att se om hans säljande genomfördes med långsiktiga relationer som grund. Den fråga som ställs har valts eftersom Jacob själv tagit upp att det förekommer problem med vissa säljares agerande.

*Har du problem med att andra säljare agerar oärligt eller ohederligt?*

Ja det finns ju alltid. Det kvittar om vi diskuterar det offentliga eller privata näringslivet. Så finns det alltid vilken bransch du än är i de som förstör för andra. Så det är lagom att hålla det på en nivå där vi kör en kopp kaffe eller en fika. Då är det rätt relation som jag ser det. Då kan vi träffas. Jag åker ju upp... nu har det ju inte blivit så de sista veckorna av olika anledningar. Annars försöker jag hålla en gång i veckan i alla fall.

Jag brukar åka upp och gå igenom veckan och fråga. Ja du vet ju själv... du har ju varit med. Vi sitter och ljuger lite grann och går igenom saker. Men jag har alltid ett mål med mötet i form av att jag ska gå igenom vissa grejor. Ibland är det serviceorder som kan vara fördröjda. Ibland kan det vara nya projekt men jag har alltid något med mig och i regel har oftast kunden något med tillbaka så att det blir lite kvalitet på besöket. Det är ju lätt när säljare och kund har en lite djupare relation att de gå över på en kompisnivå. Det får aldrig förekomma utan det måste hela tiden vara en affärsrelation till kunderna eventuellt med kompisinslag men att vi hela tiden håller strikt på det att det här är affärer. Det är inte privat utan det är affärer.

Jag har sett kompisar som är säljare att de blir mer personliga och umgås privat och det funkar inte. Säljare och kund kan naturligtvis träffas privat om man har samma intressen men det får inte bli att... Det blir lätt fel! Man måste hålla isär det privata och affärsrelationen även om vi blir kompisar. Jag tror personligen inte på det här att träffas på helgerna och kvällarna. Så ska vi sen sitta på måndagen och göra affärer. Det är för stor tyngd och för viktigt med de här affärerna. Det är volymer och pengar det handlar om och därför måste man hålla isär det. Jag säger att privat är privat och affärer är affärer. Sen kan vi ha ett kompisförhållande i affärsrelationen. Jag menar att det blir lätt slentrian att träffas bara för att snacka skit och att det blir en ursäkt för att träffas och för att göra pubbesök och det får aldrig hända!

Vi trycker väldigt hårt på att alltid ha ett mål med varje besök. Det kan vara ett litet mål men det ska alltid finnas ett mål med varje besök. Vi har att innan vi åker iväg så kan en kollega säga att: Vad har du för mål med det besöket? Har du tänkt på det? Ja! Det är detta och detta. Vi har ju diskuterat att vi ska inte bara sätta oss i bilen och åka iväg utan att ha tänkt på att vad vill vi uppnå med besöket? Då får du ut mer än om du bara åker iväg. I varje fall för min del men jag tror att de flesta tänker så. Vi har pratat rätt mycket om det. Det är ju ingen social verksamhet vi bedriver och därför måste ju syftet vara att uppnå något med varje besök. Det handlar lite om att du ska sälja för har du rätt relation då kommer försäljningen automatiskt.

Det de handlar om är att när det dykt upp problem så ska det lösas när du är där ute eller gärna innan du åker ut. Det ska inte vara att säljaren kommer ut och säger att jag såg det! Då undrar de varför du inte gjort något. Men visst det händer ibland att vi missar men då förlorar vi pengar. Man försöker hålla lite koll på det och helst ska man kolla det innan man åker ut. Det är det jag menar med skillnaden mellan privat och affärsrelationer att du måste ha en proffsig inställning när du åker ut. Det går ju inte om du har en bra

relation till kunden att bara åka ut och vara kompis med kunden. Utan så här vill jag ha det! Sen när det är klart med de bitarna kan vi sitta och skoja och tjoa och fråga hur det är med barnen. Men just att affärerna kommer först givetvis annars blir det lätt lite fel. Det blir gärna så att man lär sig av misstagen. En förlorad affär behöver inte vara något negativt det kan vara positivt!

## Tolkning av fallet som klassisk och ny retorik

Begreppet framgång används inte av Jacob. Han väljer istället att tala om mål, kvalitet i besöket, proffsig inställning och om att sälja därför att säljaren har rätt inställning. Här nämns också på slutet att det kan ske misstag och att säljaren kan lära sig av det. I sin retorik utgår Jacob i huvudsak från två teman varav det första handlar om att ha rätt relation till köparen medan det andra handlar om att ha mål med besöket hos köparen.

### Retorik om att ha rätt relation till köparen

I talet diskuteras problem med hederlighet vilket får Jacob att argumentera för det sätt han gör för att hålla relationen på ett affärsmässigt plan. Argumentationen inleds (Exordium) med att han försöker väcka sympati (Pathos) för den situation han befinner sig i genom att argumentera för att det finns de som förstör (Hägg 1998). Problemet med säljare som förstör för andra anses kunna motverkas av att Jacob har rätt relation till sina köpare. Den rätta relationen blir den tes han driver i sakframställningen (Narratio). I sakframställningen hänvisar han till de erfarenheter forskaren har av att ett gemensamt besök hos en grupp köpare i en offentlig organisation. Det besöket försöker han att framställa som ett slags normalfall i hans praktik och är ett exempel på att han försöker att hålla en professionell relation gentemot köparen. Hans retorik blir defensiv när han talar om att köparrelationer har sina frestelser eftersom det är lätt att träffas och bli kompisar. Han anser att det inte är professionellt att vara vän med köparen eftersom säljaren ska förhålla sig strikt affärsmässigt.

I bevisen (Probatio) framförs också argument för att vänskap och professionella handlingar inte fungerar tillsammans. Han finner argument för sin tes bland annat i observationer av hur andra säljare fått problem när de passerat linjen mellan vad som är privat och affärer. Jacob använder säljande vänner som antimodeller för att framhålla vad

han anser vara oönskat agerande. Det medför att han kan skapa närvaro och medkänsla för sin sak vilket förstärker premisserna för hans tes att säljaren ska ha rätt relation till köparen (Perelman 2004). Han betonar denna passage genom att dels ge fler exempel dels försöka ge intryck av att de fått problem på grund av att säljare inte kunnat göra skillnad mellan privatliv och affärliv. Jacobs argument för varför det blir problem är att säljande handlar om stora summor pengar och att säljaren får svårt att vara säljare när de träffas om de också gör pubbesök tillsammans. I sin retorik framställer sig Jacob som en modell (förebild) de andra säljarna borde ta efter.

Retorik om att ha mål för besöket hos köparen

Därefter försöker Jacob att mer specifikt ange de saker som han anser hjälper honom att förhålla sig professionellt till köparen. Han menar t ex att mål vid kundbesök är viktigt vilket drivs som en tes. Han argumenterar också för att de diskuterat mål i företaget som ett sätt att motverka problem i köparrelationen. Mål fungerar i hans retorik som en språklig effekt och utgår ifrån säljgruppernas gemensamma värden. Mål använder säljare med förstånd enligt Jacob för att skapa ett strukturerat arbetssätt vid möten med köparna. Hans bevisande argument för detta är att om Jacob har mål vet han varför han träffar köparen och i så fall får han inte problem med relationen. I retoriken finns en slags vädjan till lyssnaren att använda sin logik för att inse att mål ger Jacob ett redskap att hantera relationen på ett rationellt sätt. Med sina argument försöker han att skapa premisser för sin tes att säljare ska ha rätt relation och att mål hindrar relationen från att bli alltför privat. Därefter verkar han uppfatta sig ha stöd när han med en offensiv retorik trycker på att säljaren ska sälja, därför att de har rätt relation till sin köpare vilket antas automatiskt ge försäljning d v s direkt framgång.

De motbevis (Refutatio) som används och bemöts handlar om två saker dels problemlösningar dels att säljare kan göra fel om målet är fel inställt. Här återgår han till en defensiv retorik för att få lyssnaren med sig. När han talar om problemlösningarna väljer han att argumentera för att de kan orsaka problem om säljaren inte förbereder sig innan han träffar köparen. Köparen uppfattas i denna del av argumentationen som en motståndare som kan ifrågasätta att säljaren inte förberett sig. Detta framställer Jacob som argument för sin tes att relationen måste vara rätt.

Det förstärks med argumentet att relationen måste vara proffsig eftersom säljaren ska klara av att förlora en affär. Talet avslutas (Peroratio) sedan med slutklämmen att en förlorad affär inte behöver vara en negativ erfarenhet för säljaren eftersom den istället kan bidra med positiva erfarenheter. Även detta kan tolkas som en språklig effekt i syfte att skapa ett intryck av en säljare med distans till sitt agerande.

Talet i sin helhet är en retorik i försök att ge ett professionellt intryck. Han tar inte upp att andra säljare i samma företag kan ha privata relationer till sina köpare utan bara att den här säljaren vill undvika sådana. Skälet han anger för att inte ha privata relationer till köparna är att han upplever att de kan medföra problem. Han framställer sig i sin retorik som förebild för hur säljare bör hantera en relation (Perelman 2004). Utifrån det arbetssättet fungerar mål som ett medel att undvika en alltför personlig relation till köparen.

### Tolkning av den meningsskapande processen i fallet

Framgång handlar i det här fallet om en förmåga att hantera relationen till köpare genom att ha mål för hur utbytet med köparen ska bli så effektivt som möjligt. För att visa hur säljaren försöker skapa framgång hanteras hans meningsskapande process i analysen utifrån två teman om mål. Dessa teman är: målskapande för ett konstruktivt socialt utbyte med köparen samt mål som konkurrenshantering.

#### Målskapande för ett konstruktivt socialt utbyte med köparen

Jacobs uttalanden om nära relationer och mål kan tolkas som hans uppfattning om hur ett socialt utbyte med köparen kan användas konstruktivt. Det är t ex möjligt att försöka förklara på organisations, grupp- och individnivå varför Jacob betonar mål som viktiga i framställningen av säljandet.

Weick (1979) menar att mål kan vara en tolkning av resultat istället för en orientering. Det betyder att mål kan komma till i efterhand när tolkningar görs av händelser för att ge mening åt dem. För en grupp kan mål vara gemensamma även om deltagarna har egna motiv eller mål som påverkar realiserandet av gruppens gemensamma mål (Weick 1979). Säljare som anställs i DÅF AB väljer att bli säljare av olika individuella skäl men i företaget arbetar de utifrån ett gemensamt mål att sälja. Det innebär att de skapar gemensamma mål på meso- och

organisationsnivå för att nå framgång. Därmed underordnas säljarens individuella mål i relation till företagets och gruppens mål. Weick menar att de mål enskilda individer har i organisationer ofta underordnas gruppens eftersom den enskilde individen når personliga mål genom att ta del i den gemensamma måluppfyllelsen. Säljare kan därför tolka mål på olika sätt och ha olika uppfattning om vad som gör dem framgångsrika. I det här fallet betonar Jacob mål som en viktig ingrediens för att lyckas att sälja. När säljaren agerar i interaktioner fungerar hans tolkning som ett slags händelseschema (cause maps). Det ger struktur och orientering i hans arbete att nå gruppens gemensamma mål.

Jacobs argument kan tolkas som att det blir svårare för honom att använda relationen som medel att nå målet, att sälja fortgående, om han har en alltför personlig relation till sina köpare. Utifrån den förståelse som Jacob skapat av olika erfarenheter har han dragit slutsatsen att mål behövs för att strukturera säljarens agerande i relationen till köparna. Jacobs målscheman påverkar därmed hans handlingsutrymme i utvecklingen av relationer till sina köpare. Inom den offentliga sektorn finns också en risk för köpare som umgås med säljare privat att anklagas för att ta emot mutor därmed blir det svårt för säljaren att bjuda ut en enskild köpare på restaurang. Jacobs uttalande om att ha en professionell relation kan därför tolkas som en form av riskretorik som skapas utifrån risken att köparen kan anklagas för att ta emot mutor. Risken får också konsekvenser för relationsutvecklingen eftersom den begränsar möjligheterna att skapa en nära relation till inköparen.

Tidigare forskning visar att det oftast är säljaren som förväntar sig en nära relation medan köparen föredrar viss distans (Cunningham och Turnbull 1982; Cunningham och Homse 1986). Fallet ovan visar att säljare också kan uppleva att en nära relation kan medföra problem. Det beror på att den nära relationen kan leda till bristande objektivitet i de fall då säljaren sätter relationen före det säljande företagets intressen. Det kan tolkas som en etisk konflikt i vilken Jacob upplever sig ha skyldigheter både mot säljledningen och kundföretaget (Chonko och Hunt 1985). Jacob använder samtalen vid intervjun som en utåtriktad meningsskapande process för att klargöra och förstå sitt eget agerande i relation till hur andra säljare agerar (Weick 1979). I sin tolkning visar Jacob att han uppfattat mål som ett viktigt medel i processen för att

skapa framgångsrikt säljande. Dessutom fungerar mål strukturerande för honom eftersom de får honom att prioritera företagets intressen framför sina egna intressen. Det betyder i så fall att mål är ett betydelsefullt medel för att skapa personlig framgång för Jacob vilket även betonades av Jacobs säljchef i fall 1. Jacobs betoning av mål kan tolkas som ett försök att skapa ett personligt medel för att dels nå personlig framgång dels bidra till gruppens gemensamma framgång.

#### Mål som konkurrenshantering

I denna del analyseras Jacobs retorik för att visa hur hans individuella värdering skapats utifrån gruppens gemensamma värden. De används av säljaren som grund för hans hantering och förståelse av konkurrens och analyseras nedan för att förstå hur han resonerar om mål som grund för det strikta affärsmässiga säljandet.

En analys utifrån individnivå visar att Jacob idealiserar mål till sin egen fördel eftersom andra säljares agerande framställs som alltför personligt förhållande till deras köpare (Mandler 1984). I argumentationen blir den professionella relationen ett ideal medan den privata relationen är en styggelse som ställer till problem. Jacobs uttalande visar också att relationer som blir för personliga och privata kan vara en baksida av relationssäljande. I artiklar om nära relationer sägs att nära relationer är mest känsliga för att tillintetgöras eftersom det finns en risk att parterna utnyttjar varandra (Anderson och Jap 2005). I det här fallet finns en risk att Jacob upplever sig hämmad av den nära relationen i sitt säljarbete. Det kan tolkas som en schemakonflikt vilken innebär att säljarens relations- och säljscheman kommer i konflikt med varandra (Strauss och Quinn 1997). Säljarens relationsscheman kan därmed hindra honom att nå det övergripande målet att sälja och därmed försörja det egna företaget. Jacob betonar företagets behov av försäljning vilket betyder att gemensamma målscheman prioriteras framför hans enskilda målscheman. Jacobs retorik kan tolkas som en enskild förståelse av vad ledningen vill att han lägger tonvikten på. I fall 1 där Jacobs säljchef Paul uttalar sig betonas ”att det finns mål på årsbasis och tertialbasis för hur köparen ska bearbetas”. Säljchefen säger också att de inte bara ska åka ut med mål att träffa köparen. Istället förväntas målet vara att lyckas med försäljning av något. Detta stämmer överens med vad Jacob i det här fallet säger om mål. Mål fungerar därför som en struktur för individen vilken lagras i säljarens schema och aktiveras



när säljaren associerar till mål i sin praktik. Jacobs retorik tolkas därför som en aktivering av ett målschema för att visa att han utgår från mål när han träffar köparen.

Den särskiljning som Jacob framställer kan också tolkas som en form av social värdering utifrån vilken han använder säljgruppens värderingar för att bedöma andra säljare (Strauss och Quinn 1997). Social värdering kan säljaren använda för att bedöma sitt eget och andra säljares agerande när han arbetar för att hålla distans till sina köpare. Jacob försöker i sin retorik att markera att andra säljare inte har rätt relation eftersom de inte har de rätta värderingarna. Det här fallet kan därför tolkas som ett exempel på hur säljare hanterar objektivitet och närhet som en slags distansproblematik i köparrelationer.

I det här fallet väljer Jacob att avstå från möjligheten till privata relationer vilket framställs som en användning av socialt kapital med begränsning (Bourdieu 1984). Säljaren uppfattar sig ha skapat en värdering utifrån vilken han avgör när han bör använda sitt sociala kapital för att agera med lagom distans till sin köpare. Jacobs uttalande kan tolkas som att han upplever sig ha en god smak eftersom han inte har en alltför personliga relation till sina köpare. Andra säljare framställs däremot ha den dåliga smaken att bli personliga och umgås privat med sina köpare. Jacob talar också om att skapa kvalitet i besöket. Det är en värdering Jacob uppfattar särskilja honom från andra säljare. Distinktionen är inte explicit uttalad utan mer eller mindre implicit i antydningar när andra saker diskuteras. Det som först verkade vara en anspråkslös jämförelse visar sig därför vid tolkningen vara ett försök till markering mot andra säljare vid en närmare granskning.

Framgång handlar i det studerade fallet om att skapa en avpassad närhet till köparen i syfte att både skapa förtroende och tillräcklig avstånd för att klara av att sälja.

## Fall 6 Att sälja genom att lösa problem

Detta fall är en observation av ett besök som genomfördes tillsammans med Tobias som intervjuades i fall 4. Mötet ägde rum på ett större företag. Syftet med besöket var att föreslå en lösning för att förbättra resurstilldelningen i nätverket. Fallet är intressant att analysera eftersom

det visar hur säljare och köpare hanterar vardagliga problem och löser dem tillsammans. Till mötet kommer tre personer från kundföretaget. Dessa är David, Emil och Gustav.

Jag möter Tobias utanför kundföretaget kl. 13.00. Vi ska träffa David som är chef för marknadsavdelningen och Emil och Gustav som är system managers. David brukar inte vara med vid mötena med DÅF AB men eftersom han haft en del klagomål på sina gamla datorer och på en av killarna i help desk så är han därför med. När Tobias kommer så går vi direkt in och hittar då David. De övriga är på väg. Medan vi väntar så går vi till deras sammanträdesrum där mötet ska ske. David ringer för att se hur långt de andra har kommit. Medan vi väntar pratar David om en produkt som han sett i en artikel. Han tar också upp att han vill byta ut datorer. Under tiden Tobias och David pratar om detta kommer de andra och de fortsätter att prata om vad ett byte skulle kunna bidra med.

Tobias går sedan över till dagordningen. Han säger att de har att prata om de mätningar som gjorts i nätverket och en ny switch<sup>30</sup> för att förbättra kapaciteten. Mötesdeltagarna tycker att Tobias kan börja prata om den nya switchen och de gjorda mätningarna efter hand under diskussionen. Tobias har med sig en presentation av en produkt som ännu inte finns på marknaden men släpps när som helst. DL har satt ett mycket lågt pris på den för att därigenom ta sig in på marknaden. Tobias säger också att det är det bästa de kan få till ett rimligt pris och att andra produkter som är bättre också kostar cirka sju gånger så mycket. Tobias tar för givet att ingen av dem sett eller hört om produkten förut men Emil har läst om den i en artikel och vet mer än vad Tobias vet. Orsaken till att de vill köpa en switch är att de har en del användare som kräver mycket av nätverket. De behöver därför avlasta och tilldela mer kapacitet i nätet till de krävande användarna. Kundgruppen upplever också att konkurrenten L&K är dålig på service och det ger DL en klar fördel.

Kundföretaget har också haft lite internt strul i nätverket då en av de andra system managerna vägrat stänga ett gammalt nätverk som han har på sin avdelning. Tobias kommer överens med Emil och Gustav att de ska prata med honom om detta. Tobias kan inte göra det eftersom lösningen på problemet innebär att system managern måste köpa nytt. Det skulle lätt kunna tolkas som att Tobias argumenterar i syfte att sälja.

David tar upp sina problem med gamla datorer och säger att de överväger att i vissa fall gå över till andra märken istället. Tobias säger

---

<sup>30</sup> Switch och hub är teknisk utrustning som kopplar samman datorer och nätverk.

då att han gärna vill ha ett möte med David och teknikern för att reda ut det strul som varit med de gamla datorerna och nätet. Teknikern kan det datormärket bättre än Tobias som inte säljer det datormärket. De vill egentligen byta ut alla gamla datorer men pressavdelningen kör helt i den gamla nätverksmiljön och de har precis lyckats få det att fungera. De kommer därför inte att vara beredda på att det tar ett halvår till om de ska byta. Allt deras material ligger dessutom i det gamla formatet. De får gå över sakta och ta en i taget. Den andra gruppen anses lättare att flytta över eftersom de inte arbetar lika mycket med grafik.

David vill helt plötsligt prata om switchen igen och frågar: Hur vet vi att switchen fungerar? Tobias säger att ”om den inte fungerar så tar jag tillbaka den”. De andra tycker inte att det här är något problem DL kör ju med kända koncept så det kommer att fungera.

Under mötet sker diskussioner mellan David, Emil och Gustav om saker som David är osäker på och funderar över. David är den som kan minst om datorer och nätverk. Mötesdeltagarna har vid mötet en del funderingar som de vill prata med Tobias om. De ställer därför frågor som Tobias svarar på. David verkar hela tiden något osäker och som om han blivit placerad i en roll han ogillar.

Efter mycket resonering fram och tillbaka bestämmer de sig för att om Tobias ser till att få fram information om när produkten kommer och vad den verkligen kommer att kosta så ska de lägga beställningen. David inflikar här att för honom är det viktigt är att den kommer och att han har en del att ansvara för. Användarna är missnöjda och tycker att problemet skulle ha lösts i går.

Efter detta vidgas diskussionen till att handla om både privata intressen och affärer. De kommer sedan in på att de eventuellt borde göra något mer för att sätta fart på nätet och då särskilt utskrifterna. David undrar om de inte borde sätta en hub också för att ta hand om de tunga användarna. Tobias säger att det går men då måste de byta nätverkskort i alla datorer. David vill att de ska göra det även om det innebär en del jobb. De kommer därför överens om att en av DÅF AB:s killar på help desken hos kundföretaget ska sköta det hela. Han går ändå just nu runt och går igenom alla gamla datorer. De bestämmer sig för att köpa en hub och fem nätverkskort efter diskussion inom gruppen. Tobias har inte sagt någon gång att de ska köpa en hub. Han har istället framfört att det blir en del jobb om de väljer att göra det och trots det väljer de att köpa.

## Tolkning av fallet som klassisk och ny retorik

I det här fallet använder Tobias sin retorik i syfte att sälja en produkt till de tre personerna vid mötet. Tobias försöker genom sin retorik också att visa att de problem de har löser sig om de gör fler köp. Ett möte med en grupp köpare skiljer sig åt från en argumentation på så sätt att när Tobias framför sin retorik sker det i interaktion med andra människor. Vid möten sker inte argumentationen som ett sammanhängande tal eftersom de som deltar kan avbryta och komma med egna idéer och kommentarer. Vid en analys av retoriken framkommer trots det i stort sett den klassiska retorikens schema även om Tobias dels inte argumenterar oavbrutet dels inte argumenterar ensam utan får hjälp av de övriga närvarande. Det upplägg som görs kan också sägas ha skett utifrån att det är en särskild publik Tobias riktar sig till. Det innebär att de argument Tobias använder syftar till att övertala de närvarande till köp (Perelman 2004). I Tobias argumentation framkommer ett tema som handlar om att den valda produkten är den bästa till ett rimligt pris.

### Retorik om den valda produkten som den bästa till ett rimligt pris

I Tobias inledning (Exordium) presenteras en dagordning där Tobias kort redogör för att han uppfattat att de har två saker som behöver avhandlas vid mötet (Hägg 1998). Det första är en ny produkt och det andra en mätning som gjorts. I sakframställningen (Narratio) försöker Tobias att driva en tes att de behöver en produkt, vilket är en switch för att lösa de problem de har med sitt datornätverk. Tobias argumenterar för premissen med argument som att produkten har ett fördelaktigt pris och att likvärdiga produkter är alldeles för dyra. Han använder i denna passage flera olika bevis (Probatio) och i sina argument talar han för produkten i syfte att få sin premiss accepterad. Han tar för givet att de andra inte känner till den och att han därför måste sälja in den. Det visar sig sedan att han inte behöver sälja in produkten eftersom den ena systemmanagern Emil har läst om den och blivit intresserad av den. Det betyder att Tobias inte behöver argumentera lika mycket för bevisen som han planerat eftersom han redan har acceptans för produkten hos en av beslutsfattarna i gruppen.

Tobias gör sedan ett uppehåll i sin argumentation eftersom de behöver diskutera och fördela arbetsuppgifter mellan sig för att lösa de problem företaget har med sitt nätverk. Tobias klargör att han inte kan agera för

att få en tredje system manager att stänga en äldre del av nätverket eftersom det skulle kunna tolkas som ett försök att sälja. Emil och Gustav accepterar då i stället att agera i Tobias' intresse. Det Tobias, Emil och Gustav skapar vid mötet är ett pragmatiskt argument för att övertala en tredje part (Perelman 2004). Detta sker med avsikt att få den tredje system managern att inse konsekvenserna av sitt agerande. Det pragmatiska argumentet innebär att de använder det för att vädja till den tredje system managers logik i syfte att styra hans uppfattning om sitt nätverk. I diskussionen tillhandahåller Tobias de argument Emil och Gustav behöver för att för att skapa en övertygande retorik medan de i utbyte ger Tobias en säljmöjlighet.

Därefter återvänder köpargruppen till att diskutera switchen och i den diskussionen får Tobias bemöta direkta invändningar (Refutatio). I drivandet av tesen att switchen löser nätverksproblemen är det bara David marknadschefen som inte har accepterat Tobias' argument. De andra två är tekniskt kunniga och behöver därför inte övertygas. Tobias försöker övervinna marknadschefens motstånd genom att använda en språklig effekt när han säger att "om den inte fungerar så tar jag tillbaka den". Därmed vädjar han till Davids förnuft i syfte att övertala honom. Han får också hjälp av de andra deltagarna som är övertygade med bevis för produktens lämplighet. Detta sker också genom en form av språklig effekt när de säger att de inte förväntar sig problem eftersom "DL kör med kända koncept". Därmed vädjar de också till Davids förnuft och borgar för DL:s renommé utifrån sina erfarenheter av DL:s produkter. I fall 4 sade Tobias att han föredrar när ekonomer är med vid mötet med inköparna. Vid mötet är det inte investeringsperspektivet som diskuteras utan konkreta inköp av produkter vilka marknadsavdelningen är slutanvändare av. I det här fallet fungerar David inte som stöd för säljaren. Han är istället slutanvändare med behov att tillgodose. Det här fallet visar att ekonomers närvaro vid datorköp ställer krav på säljarens samordnande förmåga vid mötet eftersom deltagarna inte har samma datorkunskaper.

Diskussionen avslutas med att Emil och Gustav sätter punkt genom att lova att beställa produkten när Tobias fått ett datum för marknadsintroduktionen. Därmed avslutas mötet med ett indirekt avslut eftersom de lovar att köpa senare. David opponerar sig därför att han vill köpa flera saker till avdelningens nätverk. Han upplever att det finns anställda på hans avdelning som har problem och försöker därför

att argumentera mot Tobias, Emil och Gustav för att få acceptans för sin tes att han behöver en hub för att göra användarna nöjda. Tobias tycker att det blir för mycket problem då nätverkskortet i datorerna måste bytas. Men Emil, Gustav och David enas ändå om att han ska få det han vill ha för att lösa problemen tills vidare. Det blir därför ett avslut vid mötet som innebär att en hub och fem nätverkskort säljs till marknadschefens avdelning.

### Tolkning av den meningsskapande processen i fallet

Det är vid mötet känt att Tobias och de båda system managerna Emil och Gustav har en affärsrelation sedan flera år. David brukar däremot inte närvara. Vid mötet interagerar en enskild säljare med en grupp av köpare vilket innebär en interaktion mellan individ- och mesonivå. Utifrån den tolkning som gjorts av texten nedan har en indelning skett i tre teman som karaktäriserar mötets innehåll. Dessa teman är: socialt utbyte genom interaktionen med den köpande gruppen, användande av kunskap för att hantera relationen till den köpande gruppen samt problemhantering genom samarbete med köparna.

#### Socialt utbyte genom interaktionen med köpargruppen

Analysen av fallet visar hur kunskap används i interaktioner mellan nivåerna för att skapa säljmöjligheter genom utnyttjande av förtroendet mellan säljare och köpare. Fallet visar på betydelsen av kunskapsutbyte i relationer och hur kunskapsnivån kan påverka de roller mötesdeltagare får i relationen till varandra.

När Tobias interagerar med köparna sker ett socialt utbyte. Det medför att Tobias utvecklar kunskap om köparnas befintliga datorutrustning. Den kunskap säljarna får tillgång till genom interaktionen lagras hos Tobias som scheman. Dessa tar han med sig och använder i relationen till köparen (Strauss och Quinn 1997; Håkansson et al 1999). De kontakter som sker mellan företag kan förekomma mellan individer på olika nivåer i företag (Hamfelt och Lindberg 1987). I fallet interagerar en enskild säljare (individnivå) med en grupp av köpare bestående av två systemmanagers Emil och Gustav men också avdelningschefen David (gruppnivå) i en gränsöverskridande interaktion mellan en säljande och en köpande organisation (Anderson och Kumar 2006). Vid mötet har samtliga aktörer ett samarbetsinriktat agerande vilket

leder till att de utbyter relevant information vilket möjliggör att ett indirekt köp kommer till stånd.

Genom relationen har Tobias kommit att dela samma teknikscheman och mötesscheman med Emil och Gustav (Strauss och Quinn 1997). Det gemensamma mötesschemat får dem att följa en fastlagd struktur i interaktionen med varandra. Tobias har också genom erfarenhet kunskap om vad han kan förvänta sig av dem vid interaktionen. David delar däremot varken teknik eller mötesschema med de andra. Han agerar därför som om han inte passade in i sammanhanget. David får gehör för sina behov men det sker inte på ett jämlikt sätt vid mötet. David befinner sig på grund av sin brist på rätt schema i en underordnad position och får argumentera väl för att få acceptans för sina behov. Davids situation kan tolkas som en bristande matchning mellan scheman eftersom deltagarna får det svårt att nå en gemensam förståelse i samtalet. Det får till följd att David blir överbevisad av Emil och Gustav då de upplever hans tvivel som mindre relevanta för sammanhanget. Tobias roll mot David blir därför att försöka översätta kunskap och göra den begriplig för honom för att han därmed ska förstå mer (Weick 1979). För David medför mötet att hans teknikscheman utvidgas med ny kunskap som han kan använda sig av när han möter Tobias, Emil och Gustav igen eller när han ska presentera lösningen för de anställda som han är chef för.

Det förslag David sedan kommer med om att köpa en hub kan uppfattas som ett ytterligare försök att tvinga in problemet i en referensram som gör oklarheterna mer begripliga (Weick 1988). Vad han gör är att föreslå en lösning på den del av det problem som han förstår. Utifrån sin insikt om en del av problemet förstår han sedan den mer komplicerade lösningen. Emils och Gustavs medgivande till köpet skulle i detta perspektiv kunna tolkas som ett bekräftande av Davids förståelse. Det kan också tolkas som att problemet kommer ett steg närmare en gemensam förståelse och lösning när det översätts steg för steg och tveksamheterna reduceras. Därmed får utbytet mellan säljare och köpare konsekvenser för dem (Bagozzi 1979; Houston och Gassenheimer 1987). Det beror på att köparens kunskapsområde utvidgas från ekonomi till att omfatta viss kunskap även på teknikområdet.

Användande av kunskap för att hantera relationen till den köpande gruppen

Mötesdeltagarnas sätt att interagera för att skapa en gemensam problembild är intressant att analysera på mikronivå eftersom det därmed blir det möjligt att förstå olika aspekter av schemas tillämpning utifrån två teman. Det första är hur mötes- och kunskapsscheman påverkar mötesdeltagarnas agerande. Det andra är hur mötesdeltagarna samarbetar utifrån sina mötes- och kunskapsscheman för att lösa problem.

Tobias försöker i problemdiskussionen att skapa förtroende genom att anpassa lösningen till det verkliga behovet. David, Emil och Gustav visar i sina uttalanden att de har förtroende att diskutera kundföretagets problem med datorverksamheten med Tobias när de tar upp de problem de har med resurstilldelningen i datornätverket. Deras förtroende skapar en slags emotionell dynamik mellan individ och gruppnivå (Andersen och Kumar 2006). Den gör det möjligt för Tobias att rekommendera en produkt till dem som ännu inte finns på marknaden då han har deras förtroende. Den effekt den emotionella dynamiken haft för Tobias är att inköparna inte enbart uppfattar honom som säljare eftersom de också behandlar honom som en koalitionspart de kan utveckla problemlösningar tillsammans med. Detta är möjligt eftersom Tobias genom tidigare interaktioner och förhandlingar har förvärvat förtroende och kunskap om det köpande företagets behov (Håkansson et al 1977). Den kunskapen gör det möjligt för Tobias att förutsäga köparens behov och att föreslå produkter som är anpassade efter de behoven. För Tobias innebär det att hans praktiska sinne hjälper honom att omvandla tidigare erfarenheter till förslag (Bourdieu 1994). Kunskap har tidigare lagrats vid varje säljtillfälle hos Tobias och gett honom en känsla för vilka egenskaper hos en produkt som motsvarar köparens förväntningar. Därmed blir det möjligt för Tobias att associera till tidigare erfarenheter och skapa lösningar som motsvarar köparens behov (Strauss och Quinn 1997).

De gemensamma mötesschemana gör händelserna förutsägbara för Tobias. Tobias använder därför vid mötet olika rekvisit för att konstruera en scen och för att föra mötet i önskad riktning vilket underlättar säljandet (Mandler 1984; Strauss och Quinn 1997). Säljsituationen är välkänd och Tobias vet redan från början hur



framträdandet kan förväntas bli. På scenen finns de aktörer som Tobias tidigare mött och han finner sig därför snabbt tillrätta. Han tillåter sig därför att improvisera genom att låta köpargruppen bestämma om han ska börja med mätningen eller produkten. Scenschemat kan tolkas som en av de ingredienser i Tobias' agerande som gör honom förutsägbar och pålitlig i köparens ögon (Mandler 1984).

Emils och Gustavs agerande kan också i ett distinktionsperspektiv tolkas som att de använder sitt kunskapskapital för att markera avstånd till David. Ett avstånd som innebär att Davids kunskaper inte accepteras som kapital (Bourdieu 1984). Mötet kan därmed tolkas som en konkurrenssituation i vilken David försöker klargöra att hans kunskapskapital är lika mycket värt och att hans tvivel därför bör beaktas. Hans agerande skulle kunna ses som en kamp för legitimitet och sin position i förhållande till system managerna. Tobias försöker vid mötet att beakta alla tres intressen eftersom han vill hålla sig väl med dem men även bygga upp ett förtroende till David.

#### Problemhantering genom samarbete med köparna

En intressant del av mötet handlar om vem som förväntas ordna att det gamla nätverket stängs av. Detta klargörs genom ett slags kombinerat samarbete och problemhantering som leder till att det blir Emil och Gustav som får uppdraget. Tobias, Emil och Gustav visar i fallet på ett samarbetsinriktat handlande som medför att de assisterar varandra för att hjälpa varandra (Andersen och Khumar 2006). Här får Emil och Gustav till uppgift att genomföra uppdraget vilket antas leda till att Tobias kan sälja nya produkter. Mellan de olika system managerna i det köpande företaget verkar det pågå en kamp mellan olika typer av teknik. Tobias roll är att ge Emil och Gustav argument för att hjälpa dem att få den trilskande system manager att stänga sitt nätverk. I den diskussionen kan de använda den mätning som de inte säger särskilt mycket om. Mätningen har visat på att det gamla nätverket inte passar ihop med det nya eftersom den ger negativa konsekvenser för hela nätverket. Det ger Emil och Gustav en symbolisk makt baserad på kunskapen om mätningarna. Dessa mätningar kan de använda för att påverka den tredje systemmanagerns uppfattning om hans del av nätverket (Bourdieu 1991). Detta kan ske genom att de presenterar mätningen som visar att ställningstagandet hos kollegan som trilskas

leder till problem för företaget. Tobias kommer att veta vad som pågår och kan sedan utnyttja maktkampen till att sälja in sina produkter.

Framgång skapas här av säljaren både som ett direkt och indirekt värde i relationen (Walter et al 2001; Hartmann et al 2002). Det direkta värdet skapas när köparna gör ett köp och det indirekta när löfte avläggs om ett kommande köp. Tobias har med sig information om en produkt som ännu inte finns på marknaden vilket leder till att köparna avger löfte om att köpa när produkten lanseras. De nätverkskort och den hub som säljs innebär däremot ett direkt värdeskapande i relationen eftersom beställningen läggs och därmed sker ett avslut vid mötet.

## Säljarnas agerande för att skapa framgång: summering

Vid intervjuer använder säljarna retoriken för att övertyga åhöraren om deras framgång. Den analys som skett av fallen i det här kapitlet visar att säljare även om de inte använder ordet framgång ändå framställer sig själva som framgångsrika. Säljare kan liksom säljchefer ha olika uppfattning om vad framgång är beroende på att de har olika säljstilar och därför tolkar utfallet på olika sätt. Den säljare som ofta säljer produkter till sina köpare genom avslut kan tolka framgång som att skapa avslut. Den säljare som däremot har flera långa relationer där avslutet blir sekundärt kan tolka framgång som en fråga om att skapa ett utökat socialt utbyte. Det sätt säljare framställer sig som framgångsrika på är genom att använda sig dels av språkliga effekter som tillit och förtroende dels av pragmatiska argument som att måla fan på vägen. Det ger intryck av att de agerar medvetet för att skapa ett socialt utbyte i köparinteraktionen. Utifrån den analys som skett av den meningsskapande processen hos säljarna i fall 4 och 5 och mötesdeltagarna i fall 6 framträder fem olika teman. De diskuteras nedan för att sammanfatta analysen.

1. *Anpassning av säljande till köparens behov.* Säljaren har som tidigare forskning visat en viktig roll i skapandet av värde i säljar- och köparinteraktionen. Det innebär att framgång i säljande skapas genom att säljaren anpassar produkt- och tjänsteerbjudanden efter de behov det köpande företaget har (fall 4). Genom den meningsskapande processen i vilken säljare

hanterar sina erfarenheter får det sociala utbytet mellan säljare och köpare konsekvenser. Det beror på att när säljaren ser vad köparen uppskattar kommer säljaren att utveckla och förändra sitt beteende. Det innebär att erfarenheter i säljande får återverkningar på framtida säljagerande eftersom säljare anpassar sig efter de kunder som återförsäljaren har. Det innebär att hur säljstilen hos ett sälj företag ser ut blir beroende av den grupp av kunder de har. Framgång skulle därför kunna tolkas som ett utfall av anpassningar i relationen mellan säljare och köpare. Därmed skapas framgång genom att erfarenheter omvandlas till kunskaper som internaliseras hos säljare och reproduceras i säljande.

2. *Säljarens hantering av kunskap vid interaktioner mellan mikro- och mesonivå.* Kunskap om kundföretaget och köpare är en förutsättningen för att säljaren ska kunna skapa värde genom att uppfylla deras behov. Vad fallen visar är att möten mellan säljare och köpare är interaktioner mellan olika nivåer och kunskapsstrukturer. Vid möten sker förhandlingar som leder fram till en gemensam förståelse av den miljö de interagerar i. I fall 6 visades också att möten mellan nivåer i vissa fall kan vara problematiskt eftersom den ena aktören inte hade samma kunskap som de övriga närvarande. Bristen på en gemensam förståelse ledde i fallet till att de övriga två aktörerna tillrättavisade den tredje parten. Den kunskap som här diskuteras handlar om hur säljare skapar problemlösningar genom att utveckla en tillitsfull relation till köparen. Det visar att interaktioner fungerar strukturerande för säljarna eftersom de får anpassa sig till mötesdeltagarna. I dessa sammanhang påverkar strukturen säljarna vars arbetssätt struktureras i interaktionen med köparna. Det betyder att säljarna kommer att försöka att ändra sitt beteende för att motsvara köparnas förväntningar. Därmed blir kunskapen om köparnas förväntningar strukturerande för säljaren. Framgång handlar i det här fallet om att anpassa sitt arbetssätt och skapa ett värde i köparinteraktioner mellan nivåerna utifrån tidigare erfarenheter av säljande.
3. *Säljarnas konkurrenshantering.* Den kunskap säljarna har får betydelse för hur de hanterar konkurrens eftersom säljaren kan skapa konkurrensfördelar genom att anpassa sitt agerande efter

köparnas behov. Därmed framstår de som mer flexibla än andra säljare. Säljare kan också skapa konkurrensfördelar i olika sammanhang genom att visa att han eller hon har kunskap om köparens verksamhet och befintliga produkter (fall 4). Den kunskap säljarna har kan i säljande användas av både säljare och säljchefer i försök att skapa en distinktion mot andra säljare i köparinteraktionen. Den distinktion som skapas i retoriken innebär att de framställer säljarsamhället som en hierarki i vilken de placerar sig själva högt upp. Utifrån hierarkin försöker de ge köparen intryck av att arbeta för köparnas intresse medan andra säljare framställs sakna förmåga att göra detsamma. Konkurrenshantering gör vardagliga möten med inköparna till indirekta interaktioner på flera nivåer eftersom säljaren låter sig påverkas och är medveten om konkurrenternas agerande. Säljaren upplever sig därför bevakad av andra säljare som väntar på att säljaren ska göra misstag som ger dem möjligheter att ta över relationen.

4. *Det sociala utbytet med köparen.* I arbeten om köpar- och säljarinteraktioner diskuteras att de medför ett socialt utbyte som innebär att säljaren lär sig de köpande företagens behov. Detta kan förklaras med att säljare och köpare som utvecklar en relation över tiden också utvecklar en gemensam kunskapsstruktur. Den medför att de tolkar situationer och händelser på ett likartat sätt och att säljaren kan ta fram lösningar och produkter åt köparen. För köparens del skapas därmed ett socialt utbyte utöver det fysiska utbytet som leder till ett indirekt värde. En för säljaren positiv sidoeffekt av det sociala utbytet är att inköpare kan komma att skapa säljmöjligheter för säljaren. Skälet till att inköpare agerar till säljarens fördel är att det även gynnar deras intressen. I fall 6 fanns ett exempel på detta när inköparna valde att försöka övertala en kollega att stänga av ett äldre nätverk. För säljaren innebar det ett indirekt värde av relationen uttryckt i försäljningsmöjligheter skapade av inköparna. De beslut som fattas betyder att mötet mellan säljaren och gruppen (i fall 6) får effekter på flera olika nivåer eftersom deras agerande kommer att påverka andra personers arbetssituation. En annan fördel av det sociala utbytet är att tillit skapas mellan parterna som säljaren kunde använda för att sälja en produkt som ännu inte fanns på

marknaden. Det visar att socialinteraktioner med köparna bidrar till värde genom att minska känslan av risktagande när köparen litar på säljarens argument att den kommande produkten passar företagets behov. Framgång genom socialt utbytet handlar därför om att skapa en interaktionsmiljö som gynnar både säljare och köpare genom att tillföra värde utöver det fysiska utbytet. Detta värde kan vara möjligheten till problemlösningssamtal och hjälp att skapa argument för hanteringen av besvärliga kolleger.

5. *Säljarens riskhantering i interaktioner.* Närhet i relationer (fall 5) är en baksida av relationer eftersom de kan hindra säljaren att nå framgång om han inte klarar av att hålla relationen på en professionell nivå. Problemet uppstår om säljaren inte klarar att hålla distansen till köparna och prioriterar köparrelationen före återföretagets intressen. Det sätt säljaren hanterat det sociala utbytet på visar att han prioriterar företagets intressen framför de egna intressena. Det visar sig i att säljaren undviker att skapa en privatrelation med köparen. Mål är ett medel säljaren använder för att hålla distans och skapa struktur i mötet med köparna. Det betyder att säljare har redskap i processen att hantera balansgången att både samarbeta med köparen och fokusera säljföretagets intressen genom att sätta upp mål. Säljarens agerande struktureras därmed mot att nå det uppsatta målet vid mötet med köparen. Det visar att det sociala utbytet har två sidor bestående av närhet och distans som säljare behöver kunna hantera för att ha relationer som leder till framgång för säljaren. Framgång blir därmed en fråga om ett praktiskt sinne att avgöra när närhet eller distans är den lämpliga strategin.

## Kapitel 8

### Köparnas uppfattning om framgång

De köpare som intervjuas i detta kapitel är professionella inköpare med befattning som IT-chef, system manager eller inköpare. De representerar företag och offentliga organisationer. Professionella inköpare företräder ofta företag med stora resurser och omfattande kunskaper. De kundföretag DÅF har kontakt med gör oftast inköp för att lösa problem vilket skapar värde i relationen till säljaren. Med de resurser professionella köpare har är det möjligt för dem att ställa specifika krav på produkter och tjänster i säljarinteraktionen (Axelsson och Håkansson 1984; Cunningham och Turnbull 1982). De inköpare DÅF AB:s säljare interagerar med ställer också krav vilket visar sig i de intervjuer som i detta kapitel framställs som fall 7-9. Utifrån de aspekter som behandlats ovan om inköp och värde i relationen ställs därför frågan: *Hur ser inköparnas förväntningar ut på säljarnas bemötande av dem?*

En av de aspekter köparna värderar i valet av säljare är den kunskap säljaren har (Håkansson et al 1999). Kunskap har betydelse för de studerade inköparna eftersom den avgör hur köp hanteras i inköpsprocessen och hur de kan interagera med olika säljare. De kunskaper inköparen får om inköp i interaktionen med säljaren medför därför också nya föreställningar som får konsekvenser för utbytet mellan köparen och säljaren (Melin 1977). Hos inköparen skapar erfarenheter av inköp kognitiva scheman som strukturerar deras agerande i säljarinteraktionen (Leigh och Rethans 1985). Den kunskap om säljande som avhandlas ovan kan användas för att analysera inköparens agerande utifrån frågan: *Hur hanterar inköpare erfarenheter av tidigare interaktioner med säljare?*

I det här kapitlet uttalar sig fem personer som har en köparrelation till någon av DÅF AB:s säljare och säljchefer. I fall 7 agerar två köpare från

en kommun. De intervjuas om den relation de har till en av säljcheferna samt till en annan återförsäljare. I fall 8 diskuterar en IT-chef i ett privat företag sin relation till dels säljchefen dels en annan återförsäljare. Relationerna i både fall 7 och 8 kan tolkas som interaktioner på mesonivå mellan beslutfattare vilka påverkar personer på mikronivå. I fall 9 intervjuas två system managers som arbetar i ett privat företag. Dessa har återkommande möten med Tobias vilket innebär gruppinteraktioner på mikronivå. Avsikten med fallen som presenteras är att analysera köparnas uppfattning om interaktionen med säljaren och säljares agerande i interaktionen. Kapitlet avslutas med ett citat av en inköpare som används för att nyansera diskussionen om säljarnas framgång. Syftet med detta citat är att ge en nyanserad bild säljar- och köparrelationen genom att visa att köpare kan förhålla sig kritiskt.

## Fall 7 Hur säljarna tillfredställer köparnas behov

Intervjun nedan görs med Alexander och Malte som är IT-samordnare inom den offentliga sektorn. De har skolor, daghem o s v som slutkunder för de produkter de köper in. DÅF AB är ett av två återförsäljande företag de köper från. De har säljchefen Paul (i fall 1) som sin säljare sedan några år tillbaka. Fallet är av intresse eftersom båda aktörerna diskuterar DÅF AB:s framgång över flera år och i relation till den andra återförsäljaren de köper av. Citaten är hämtade från en längre intervju som inleddes med frågan:

*Varför har ni valt DÅF AB som er datorleverantör?*

Alexander: Vi gick igenom det och konstaterade att DÅF AB var konkurrenskraftigt vilket även en annan återförsäljare var. Så vi tog dem båda på ett år inom vårt ramavtal. Sen efter 1996 så gick vi med i stadskontorets avtal och det har vi hållit. Så vi har inte gjort någon egen upphandling sedan 1996. Och jämför vi rent prismässigt så är vi på samma nivå. Det är möjligt att vi hade någon procent bättre när vi gjorde den egna men det går ju inte bara titta på priserna.

Malte: Men det är som vi sagt många gånger att det är ju inte bara priset som är avgörande när vi köper in en dator. Det är ju en ganska liten bit.

*Vad är det då som är avgörande?*

Malte: Det är ju att få kunskapen och servicen och back-up från leverantören.

*Hur viktig är säljaren?*

Alexander: För min del är det rätt viktigt. Vi måste vara på samma nivå så att säga. Man handlar med dem och det måste fungera. För vår del är det inte bara att köpa PC utan att hitta systemlösningar. Vill man bara köpa PC kan man bara ta en katalog och beställa och sen är det bra med det. Utan det är även att säljaren fungerar som bollplank.

Malte: Ja och programvaror. Att kunna få så att det passar.

*Vad är det som är speciellt med DÅF AB?*

Alexander: DÅF AB är ju duktiga men vi köper hårdvara från den andra leverantören. Sen slutade vi med Kommundatas system av olika anledningar och upphandlade andra system. Den andre är leverantör av hårdvara och framförallt teknikkonsulter. Det beror på för vår del att de har väldigt bra servicetekniker. Plus att de har plockat fram den här lösningen för oss. Vi har haft samma servicetekniker i 5-6 år vilket innebär att de är nästan lika bra som vi är. Det betyder också att om de plockar in nytt servicefolk så får vi problem eftersom de får börja om från början.

Malte: Jo där är den viktiga kontakten även med DÅF AB att våra tekniker känner teknikerna där och pratar samma språk.

Alexander: Vi får ju bättre kanaler sen in mot leverantörerna bakom och sen i sin tur också...

*En sak som jag funderade på är att DÅF AB blev ju egna 1994 när de gick ur Offstat. Hur har ni märkt av att de blivit egna?*

Alexander: Jag har väl aldrig känt dem som Offstat. Jag har känt dem som DÅF AB.

Malte: Det var väl inte så länge de var Offstat?

Alexander: Offstat var något som låg bakom som jobbade ihop med många andra företag.

Malte: Vi hade ingen kontakt med Offstat. Det var ju samma människor ändå oavsett om det hette Offstat eller sen blev egna.

*Så det hände inte så mycket för er då?*

Alexander: Nej vi märkte ingen skillnad!

Malte: Det de har gjort är att se vad marknaden vill ha och sen köpt de grejerna för att ha i lager. Det har ju lyckats rätt bra tycker jag. Så jag har inte haft några problem med deras leveranser. Det händer också att han stämmer av med vilka typer av maskiner som kan vara intressanta ett tag framöver. Det gäller ju att ta hem rätt grejer.

*Har ni varit med om att de gjort något sådant?*



Malte: Nej inte direkt men det har väl hänt och då kommer de ut lite billigare. Inte så stora men det blir väl alltid någon rest.

Alexander: Förr hände det ju att Paul ringde och sa att jag har fyra maskiner i lager. Vad vill du ge för dem? När nya maskiner har kommit har han sagt att han fyra Pentium 75:or och när daghem och förskolor låg på mig och ville ha några billiga maskiner kunde jag ringa dem och säga att här har jag fyra Pentium 75:or till det och det priset och de blev ju jätteglada.

## Tolkning av fallet som klassisk och ny retorik

De intervjuer som presenteras i det här kapitlet skiljer sig från de tidigare på så sätt att här ställs fler frågor. I de andra intervjuerna har intervjuarens roll varit mindre aktiv och aktörerna har fått välja vad de vill berätta om. Det betyder också att framställningen inte blir en retorisk argumentation på samma sätt som de tidigare intervjuerna utan mer svar på frågorna. Dessutom är det inte en utan två aktörer i det här fallet. De svarar inte enbart på frågorna eftersom de också påverkar varandras svar. Trots att den här intervjun skiljer sig från de med säljarna finns ändå en slags retorisk linje med två teman. De presenteras nedan och är retorik om säljföretagets säljare som bidrar med kunskap och retorik om säljföretagets säljare som medvetna om köparens behov.

### Retorik om säljföretagets säljare som bidrar med kunskap

Alexanders och Maltes svar på frågorna visar en genomgående linje eller tes som kan tolkas som ett försvarstal av valet av DÅF AB och en annan leverantör. Det finns en inledning (Exordium) (Hägg 1998) som handlar om varför de valde DÅF AB och den andre leverantören. Här finns en tes som de försöker att få accepterad genom sina argument. Den innebär att både DÅF AB och den andre leverantören bidrar med kunskap och tillfredställer de behov som den köpande verksamheten har. Argumenten kan sammanfattas som att de gjort ett lämpligt val när de valde DÅF AB och det andra säljföretaget. Sakframställningen (Narratio) sker med argument för olika val som de försöker ge bevis för (Probatio) och som de också försöker väcka sympati och förståelse (Pathos) för. Bevis (Probatio) förekommer t ex när Alexander som svarar på frågan om varför de valt DÅF AB säger att de själva gjorde en upphandling där DÅF AB och en annan leverantör var konkurrenskraftiga. Samtidigt argumenterar de också för att det inte bara är priset utan även andra värden som avgör vem de väljer. Det uttalandet kan

tolkas som ett slags bemötande av motbevis (Refutatio) av de invändningar som kan finnas mot att DÅF AB inte är de som har lägst pris.

I sina berättelser nämner Alexander och Malte inte ordet framgång men en av köparna säger istället att de lyckats rätt bra med att se vad marknaden vill ha och de säger också att "DÅF AB är ju duktiga". Det uttalandet kan tolkas som en språklig effekt i retoriken för att få forskaren att acceptera tesen och att uppfatta deras val av DÅF AB som ett logiskt val. Ett argument om varför DÅF AB är bra är att det inte handlar om priset utan att DÅF AB varit bra på att bedöma marknaden. I försöken att få tesen accepterad argumenterar Alexander och Malte för valet av DÅF AB utifrån att de behöver en säljare som fungerar som bollplank. De anser sig också behöva tekniker som pratar samma teknikspråk som deras tekniker gör. Bollplank och teknikernas gemensamma språk används som språkliga effekter. De används i syfte att vädja till lyssnarens logik och för att få acceptans för valet av sälj företag. Ändamålet med uttalandet är att ge exempel på vad säljaren erbjuder dem som inte andra säljare erbjuder.

Retorik om sälj företagets säljare som medvetna om köparens behov

När sedan frågan ställs om hur de märkt av att DÅF AB köpte ut företaget från Offstat så fortsätter de sitt försvarstal för valet av dem. I denna del försöker Alexander och Malte gå längre i sin bevisning för att bemöta invändningar t ex när frågan ställs om de fått sänkta priser. Här sker den egentliga motbevisningen (Refutatio) när de försöker visa på att det finns tillfällen när Paul ringt och erbjudit datorer av äldre modell till lägre pris. I argumenteringen används också modell som ett retoriskt verktyg vilket Alexander och Malte använder för att illustrera vad de uppfattar som det goda sälj företag. DÅF AB framställs som kompetenta att förstå vad för datorer köparna efterfrågar och ser till att ha dem hemma. Det företaget är också skickligt på att ordna sina leveranser och att påverka sina leverantörer. Det andra sälj företag de handlar av har pålitliga tekniker som deras egna tekniker arbetar bra med sedan flera år tillbaka. Hela framställningen kan tolkas som en retorisk strävan i syfte att försvara sitt val av säljare. I deras version av verkligheten är valet av DÅF AB och den andre leverantören ett bra val som de försvarar genom att producera ett retoriskt försvarstal.

## Tolkning av den meningsskapande processen i fallet

Mötena mellan Paul, Alexander och Malte är interaktioner mellan individ och grupp. De bidrar till att problem löses på ett för det köpande företaget lämpligt sätt. Den analys som sker av de båda aktörernas utsagor kan delas in i två teman skapade utifrån deras gemensamma erfarenheter av interaktionen med säljaren. Dessa två teman är: det sociala utbytet och köparens försvar av relationen till säljaren samt förmågan att bedöma köparens behov och hanteringen av reaktioner från köparna.

### Det sociala utbytet och köparens försvar av relationen till säljaren

Den här intervjun visar att både säljare och köpare är aktiva aktörer i interaktionsprocessen. Det betyder att Alexanders och Maltes retorik kan tolkas som ett utfall av ömsesidiga och positiva utbyteserfarenheter med Paul. De fördelar som skapas för köparna analyseras nedan utifrån det nätverk DÅF AB ingår i. Dessutom görs en analys av hur diskussioner om behov och problem har lett till ett gemensamt språk mellan återförsäljarens personal och kundens personal.

Paul har samarbetat med Alexander och Malte i flera år vilket lett till att de utvecklat gemensamma mötes- och teknikscheman vilket är en varaktig konsekvens av deras utbyte (Leigh och Rethans 1984; Strauss och Quinn 1997). I sin framställan beskriver Alexander och Malte hur de utvecklat en relation till Paul som haft betydelse för deras anseende hos slutkunderna t ex hos daghemmen. De berättar också hur deras tekniker och teknikerna hos DÅF AB utvecklat ett gemensamt teknikspråk. Det kan tolkas som att de utvecklat likartade narrativa teknikscheman som underlättar förståelsen och hanterandet av problem (Mandler 1984). Den utåtriktade meningsskapande processen har resulterat i att återförsäljarens och kommunens tekniker utvecklat ett gemensamt teknikspråk som underlättar utbytet mellan dem (Weick 1979). Genom språket har de också utvecklat gemensamma teknikscheman som gör att det möjligt för dem att förstå hur motparten tolkar och förstår sin verklighet (Cooren och Saunders 2002). Det gör det lättare för det köpande företags tekniker att få hjälp när de behöver det eftersom DÅF AB:s tekniker förstår deras sätt att kommunicera problem. Kunskapen om motpartens behov gör det därför också möjligt att snabbare föreslå och förbereda lösningar på problem. Håkansson och Wootz (1977) menar att säljare och köpare

dels anpassar sig till varandra dels försöker påverka varandras verklighetsuppfattning. Det sätt parterna påverkar varandras verklighetsuppfattning kan visa sig i att motparten uppfattar problemet på samma sätt som de själva gör. När en gemensam världsbild skapats blir inte bara säljaren förutsägbar för köparen. Köparen blir också förutsägbar för säljaren som därmed kan förutse behov och problem i kundföretaget (Bourdieu 1994). Det medför att de båda inköparna vid intervjun försvarar säljchefen eftersom de delar hans uppfattning om hur problem löses och vad som ett positivt socialt utbyte. I intervjuцитaten skapar därför Alexander och Malte ett försvarstal av relationen till säljchefen eftersom de uppfattar att den ger dem flera fördelar.

De uttalanden köparna gör visar också att de utifrån sina erfarenheter uppfattat att de får tre olika fördelar av säljarens nätverk. Fördelarna kan tolkas som ett nätverkskapital som används i konkurrensen med andra återförsäljare (Bourdieu 1994).

Den första fördelen är att återförsäljaren fungerar som kanal till leverantören. Den visar sig när köparna beskriver betydelsen av nätverkskapital när de talar om att kontakten med teknikerna ger kanaler in till leverantörerna. Alexander och Malte säger sig uppleva att DÅF AB:s tekniker har väl fungerande kontakter med leverantören och att de upplever att DÅF AB kan påverka leverantören om de vill att leverantören ska ändra på något. Påverkan på leverantören beskrivs som en process där de egna teknikerna ser problem som de diskuterar med DÅF AB:s tekniker som antas föra problemet vidare till olika personer hos leverantören.

Den andra fördelen framställs som att återförsäljaren varit garant för leveranssäkerheten. Det beskrivs som att köparen säger sig aldrig ha haft problem med leveranser vilket framställs som något säljaren lyckats bra med. Alexander och Malte ger inte någon eloge till leverantören utan enbart till säljchefen även om både DÅF AB och leverantören tillsammans ser till att leveranser sker i tid.

En tredje fördel av nätverket är att ägarföretaget blir en osynlig stödjande part. Den omnämns när Alexander och Malte talar om att Offstat fanns bakom men något som de inte märkte av. Det kan betyda

att nätverket fungerade på ett sådant sätt att köparrelationerna inte påverkades av att ägarskapet till DÅF AB förändrades.

De här tre formerna av nätverkskapital uppfattas fungera till DÅF AB:s fördel och bidrar till att göra dem framgångsrika. Retoriskt fungerar de tre formerna av nätverkskapital som bevis för DÅF AB:s förmåga att bedöma köparnas behov (Bourdieu och Wacquant 1992; Perelman 2004). Resurserna har skapats av säljarna i interaktion med andra personer från andra företag med olika former av kunskap. Köparna framställer dessa resurser på ett för säljaren fördelaktigt sätt medan de inte nämner andra personer som varit delaktiga. Vad det här fallet visar är hur köpare utifrån sin praktik diskuterar intresset av återsäljarens leverantör och hur köpare uppfattar att påverkan sker genom nätverket.

Förmågan att bedöma köparens behov och hanteringen av reaktioner från köparna

Den bild Alexander och Malte förmedlar av DÅF AB som det framgångsrika företaget beror på att säljarna uppfattas ha förmåga att bedöma köparnas behov. Deras retorik visar att säljchef och inköpare genomgått en utåtriktad meningsskapande process (Weick 1979) utifrån vilken de skapat en gemensam förståelse av sin praktik. Den medför bland annat att Alexander och Malte uttalar sig som om de har ett välgrundat förtroende till Paul. Det hindrar därför att negativa säljarscheman aktiveras vid deras interaktioner och ger därför Paul en viss grad av handlingsfrihet.

Det sätt uttalandena är konstruerade på kan tolkas som att parterna anpassat sig till varandra och att de skapat gemensamma rutiner och värderingar (Ford 1980). Det ger också intryck av att Alexander och Malte fått en fördelaktig erfarenhet av Paul efter hand som relationen utvecklats till honom. Hade Alexander och Malte kritiserat Paul skulle det kunnat tolkas som en kritik av dem själva eftersom de har ett pågående samarbete. Om samarbetet inte fungerar och köparna kritiserar säljaren för problemet skulle den naturliga invändningen från forskaren vara att: Varför har ni kvar säljaren om ni har problem med honom? För att undvika kritik väljer därför Alexander och Malte att framställa säljarens arbetssätt som framgångsrikt och som ett resultat av rätt kompetens (Lewis 2001; Nellore och Balachandra 2001).

Över tiden har Paul träffat Alexander och Malte regelbundet och utvecklat en gemensam kunskap och ett gemensamt habitus som aktiveras när de träffas (Bourdieu 1991). Det ger köparen viss trygghet även om det också skapar ett beroende som uttrycks i köparens retorik om hur relationen till säljaren fungerar. Utifrån ett habitusperspektiv kan köparens retorik tolkas som att relationen till säljaren fungerar strukturerande för deras gemensamma agerande. Habitus gör därmed också köparens agerande förutsägbart för säljaren.

I arbeten om schemautvecklingen hos säljare och köpare som interagerar diskuteras ofta att säljaren måste agera med försiktighet för att inte aktivera köparens stereotypa säljarscheman (Hunt och Bashaw 1999:1 och 2; Stafford 1996; Whittler 1994). I det här fallet verkar köparna ha kommit förbi den inledande delen i relationen när säljare riskerar att aktivera deras försvar. Köparna ger istället intryck av att ha utvecklat ett positivt säljarschema utifrån vilket de levererar en retorik där säljchefens nätverkskapital och tidigare insatser framhävs. I det exempel de nämner i vilket säljaren erbjuder sig att sätta ner priser för att få dem att köpa gör inköparna därför inte en tolkning av händelsen som att säljaren medvetet försöker att sälja. Säljarens agerande tolkas istället som något positivt för dem och de förskolor som är slutkunderna. Detta trots att säljaren uppenbart sänker priset för att sälja ut produkter han vill bli av med. Om köparna hade reagerat med att aktivera sina negativa säljarscheman hade de inte talat väl om säljarens agerande efteråt. De hade antagligen inte nämnt det alls eftersom de valt att fortsätta relationen till säljaren.

Den långsiktiga relationen skulle därför kunna tolkas som ett verktyg säljare kan använda för att inte aktivera stereotyper. Det gör tolkningen till ett bidrag till förståelsen av hur säljare kan undvika att aktivera köparens negativa stereotyper (Strauss och Quinn 1997; Stafford och Stafford 2003). Agerande som framkommer i intervjuer kan tolkas som att när köpare lär känna säljaren slutar de att aktivera sitt försvar. Köparen börjar också efter hand som relationen fördjupas att försvara säljaren mot personer som ifrågasätter relationen. Det kan tolkas som ett försvar av säljarrelationen som aktiveras när någon ställer frågor om relationen till säljaren.

Framgång för det säljande företaget framställs som en förmåga dels att överföra kunskap till köparen dels att tillgodose de speciella behov

köparen har. Framgång i det här fallet handlar också om att skapa relationer mellan både säljare och inköpare samt mellan teknikerna i de båda företagen. Dessa relationer medför ett kunskapsutbyte som gör det möjligt att lösa olika problem.

## Fall 8 Att sälja utan att köparen känner sig blåst

I det här fallet intervjuas Erik som är IT-chef i ett större svenskt företag. Intervjun sker på Eriks kontor. Erik träffar vanligtvis Felix (säljchefen i fall 2) och Tobias (säljaren i fall 4). Intervjun är intressant att analysera eftersom Erik diskuterar vad det är som gör Felix framgångsrik i deras relation. Citaten nedan är del av en längre intervju och inleds med ett påstående att:

*Jag såg när jag kom hit att det finns ett annat datorföretag i huset!*

Det är ett bolag (Databolaget) vi äger tillsammans med ett datorföretag som bl.a. är konkurrenter till DÅF AB. De säljer nätverkslösningar och har konsulter och vi har bl.a. folk i driften därifrån. De gör nog i stort sett allt.

*Och ändå så handlar ni av DÅF AB hur kommer det sig?*

Ja jag tycker att jag i min roll kan ta mig den friheten att handla därifrån vilket är där jag tycker att jag får bäst valuta för pengarna. Det försöker jag göra. Min uppgift om vi ser det krasst är att se till så att var enda krona vi stoppar in i IT-budgeten ger så mycket avkastning som möjligt. Jag tycker att jag får mer valuta för pengarna hos DÅF AB.

*Det är ju intressant med tanke på att ert samägda bolag (Databolaget) sitter i samma hus!*

Ja det är ju många som har synpunkter på det förstås. Vi har fått rätt mycket stryk för att vi inte håller oss inom koncernen. Men jag tror att det är bra för oss och det är bra för bolaget eftersom de annars får en monopolsituation som det ofta blir. Som leverantör lutar du dig tillbaka och tycker livet är toppen. Du tar ju inte gärna initiativ till utvecklingsinsatser. Du utvecklar ju inte något utan du förvaltar istället och då går du ju inte framåt och då blir du inte bättre.

*Är risken då att de tar relationen för given och inte gör något åt situationen!*

Ja det blir ju så!

*Jag tänkte att säljchefen säger ofta att hans roll är mycket att ha visioner och komma in i företaget och prata om det. Vad gör han egentligen?*

Ja vad gör han...! Ha ha! Han snackar ju väldigt mycket om visioner och hur han vill att driftsorganisationen ska fungera. Han är ju inte så mycket inne på mitt huvudområde (IT-frågor på strategisk nivå). Han kan ju inte hjälpa mig och ha synpunkter på hur vår systemkarta ser ut. Det är ju mer på att utveckla driftsidan. Var vi vill ligga systemmässigt. Utan det är på driftssidan, totalkostnad, centraliserad support samt help-desk tänkande. Där har han hjälpt till mycket som bollplank. Han ligger nog bakom en hel del av det vi har infört. Vi körde igång en help-desk för ett år sedan med ett telefonnummer som alla användare ringer till oavsett var de sitter. Sen har vi då en koordinator som sitter och prioriterar casen.

*Hur lyckas han med det här?*

Det är en slug jäkel! Han är skärpt och han tänker rätt mycket på sådana här grejor. Han funderar nog rätt mycket på min och systemmanagerns situation. Vad vi kan råka ut för och försöker ta upp att det här borde göra något åt. Det kan vara sådant som att här har du en svag länk i kedjan och det kan vara mjuka grejor att borde du inte ta upp det här med den eller den.

*Säljaren då? Säljchefen är ju den som pratar men säljaren vad gör han?*

Det är väl han som gör grovgörat. Det är ju också ett viktigt bollplank men inte på det här högre planet utan mer på tekniska lösningar.

*Jag tänkte på det att han tänker efter en stund innan han säger något!*

Ja det gör han. Han (säljchefen) ger ju sken av att vara ganska tekniskt okunnig men det är han inte. Det skiner ju igenom ganska tydligt. Han försöker ju bygga upp en bild att han inte kan så mycket teknik. Men det slår igenom ganska ofta att han kan mer än han vill visa. Säljchefen har varit säljare hela tiden. Den andre säljchefen är ju väldigt duktig tekniker och då är det svårt att släppa kopplingen till tekniken. Jag är ju också tekniker och då är det svårt att släppa tekniken. Man får ju ta sig i kragen ibland och fundera ur verksamhetens perspektiv. Jag försöker hålla tekniksidan hemma och inte sitta och gräva ner mig i olika teknikaliteter. Jag fixar det när jag kommer hem.

*Jag tänkte att i och med att DÅF AB har koll på vad ni har så måste de ha lättare att få affären än andra?*

Ja och det är det och en massa andra saker som gör det väldigt svårt för en ny leverantör att ta sig in. Det lyckas de med utan att jag känner mig blåst, för det gör jag inte.



## Tolkning av fallet som klassisk och ny retorik

Retoriken är i likhet med det förra fallet inte en sammanhängande argumentation eftersom frågor avbryter argumenteringen. Trots det visar svaren en genomgående linje som innebär att köparen försvarar sitt val av återförsäljare. I tolkningen av Eriks retorik är det möjligt att uppfatta ett tema som är retoriken om friheten att välja säljföretag och få valuta för pengarna.

### Retoriken om friheten att välja säljföretag och få valuta för pengarna

Eriks uppfattning om Databolaget presenteras i inledningen (Exordium). Databolaget ägs av Eriks arbetsgivare äger tillsammans med ett datorföretag. I sakframställningen (Narratio) (Hägg 1998) redogör Erik för de skäl som han anser sig ha för att skapa konkurrens åt Databolaget. Argumenten framförs som ett självständighetstal i vilket valet av DÅF AB symboliserar ett fritt val. I sin argumentation framför Erik dels skäl för sin tes att de gör besparingar i budgeten genom att anlita DÅF AB dels en tes om sin roll som självständig aktör. Här försöker Erik att väcka sympati (Pathos) för sin situation och person (Ethos) som självständig upphandlare av datorprodukter och tjänster.

Därefter går Erik över till att ta upp de invändningar andra personer i företaget kan ha för att visa hur han bemöter dem (Refutatio). Databolaget framställs som en s.k. anti-modell som agerar för att monopolisera relationen med Eriks kolleger vilket föranleder att Erik skapar konkurrens åt dem (Perelman 2004). Erik driver en tes att konkurrens är nyttig och bra för budgeten. Detta kan tolkas som en falsk paradox (Hägg 1998) vilken används för att framställa det egna handlandet som rationellt och logiskt. Han argumenterar för sin tes genom att ta hjälp av accepterade premisser. En sådan premiss är att konkurrensutsättning är bra och att konkurrens leder till lägre kostnader. Att hans kostnader verkligen blir lägre ger han däremot inga bevis för.

Beviset (Probatio) för att DÅF AB ger nytta åt Erik framställs genom en språklig effekt att ”jag får mer valuta för pengarna hos DÅF AB”. Den används i syfte att vädja till lyssnarens logik för att därigenom skapa förståelse för hans handlingssätt. I argumentationen används också en annan språklig effekt för att stärka argumenten för att ha kvar DÅF AB och det är bollplank. Det är ett viktigt ord som återkommer. Det

innebär att han får idéer från säljchefen om sådant de bör åtgärda men också att han kan diskutera tekniska lösningar med säljaren. Ett argument för varför Erik behöver DÅF AB är att både säljchefen och säljaren är tekniskt kompetenta och bidrar till verksamhetsutvecklingen. Han ger också säljchefen en slags eloge när han kallar honom slug och senare säger att de lyckas hålla andra leverantörer borta utan han känner sig blåst. DÅF AB framställs i argumentationen som en modell som Databolaget borde ta efter. I framställning skapas språkliga effekter dels genom användandet av ordet bollplank dels genom att berömma säljchefens arbetsmetoder. Det sista avslutar utläggningen om varför de har DÅF AB som säljföretag trots att de har Databolaget i huset. Eriks argumentering kan tolkas som ett försök att skapa ett pragmatiskt argument. Det visar på de positiva konsekvenserna av samarbetet med DÅF AB (Perelman 2004).

Hela redogörelsen genomsyras av en retorisk strävan att visa att relationen till DÅF AB är bra för köparens företag och att Erik gör rätt när han anlitar dem. Han ger intryck av att vara van vid att behöva försvara sin relation till DÅF AB. Det som visar att han upplever sig behöva försvara relationen till DÅF AB är att han säger att "Vi har fått mycket stryk för att vi inte håller oss inom koncernen". Retoriskt fungerar det argumentet som en språklig effekt i syfte att stärka tesen om att han får valuta för pengarna genom valet av återförsäljare. Han reagerar också instinktivt med att försvara relationen så fort det nämns att det är intressant att de väljer ett annat företag när det har Databolaget i huset. I sin argumentering försöker Erik att visa på nyttan av relationen till säljaren. Han försöker också att framställa sig själv som självständig aktör både mot säljaren och mot kollegerna.

### Tolkning av den meningsskapande processen i fallet

De interaktioner Erik uttalar sig om i intervjun kan tolkas som interaktioner på mesonivå mellan Erik och Felix (säljchefen). I intervjun diskuterar Erik de interorganisatoriska relationerna mellan det företag han arbetar för och databolaget för att motivera sitt val av DÅF AB som återförsäljare. Den meningsskapande process han grundar sin retorik på utgår ifrån tre teman som utmärker retorikens delar. Dessa är köparens försvar som ett utfall av det sociala utbytet, distinktionen gentemot kollegerna i kundföretaget samt återförsäljarens kunskap som grund för valet av säljare.

Köparens försvar som ett utfall av det sociala utbytet

Försvartalet ger intryck av att vara väl genomtänkt och i retoriken används tidigare erfarenheter för att försvara de beslut han gjort i valet av återförsäljare (Weick 1979). Eriks tidigare erfarenheter och de val han gjort efter hand har bidragit till att skapa den situation han befinner sig i idag. I den retorik Erik framför använder han därför sina besluts- och tolkningsscheman från tidigare tillfällen när han varit tvungen att försvara säljarrelationen (Klein och Weick 2000). Den retorik som framförs kan därför analyseras utifrån de försvarsscheman som Erik aktiverar vid intervjun. Dessa har han skapat genom tidigare erfarenheter av att försvara relationen med DÅF AB.

I fall 4 sade säljaren att hans köpare enbart skulle ha en säljare medan DÅF AB i detta fall har valts eftersom köparen sökt alternativ till Databolagets säljare. Det visar att det finns paradox mellan säljarens retorik och köparens praktik (Skidmore et al 2004). Paradoxen skapas eftersom säljarens önskan om att vara den enda säljkontakten inte är önskvärd i köparens praktik vilket beror på att köparen vill behålla sin självständighet gentemot säljaren. I det här fallet försöker köparen också att markera att säljaren inte har så stort inflytande över honom. Skälet till att han gör detta markerande kan vara att mildra den kritik mot honom som framförts av hans kolleger. Han uppfattar vid intervjun att även intervjuaren framför kritik av samma sort som kollegerna framfört mot hans val av säljare. Frågan som ställdes ledde därför till att han tog hjälp av sina försvarsscheman för att försvara relationen. Aktiveringen av försvarsschemana sker därför som ett resultat av att han tidigare varit i situationer där han varit tvungen att försvara relationen (Stafford och Stafford 2003). När köparen hör forskarens fråga associerar han frågan till den övriga kritiken mot honom (Strauss och Quinn 1997).

Den sekvens av tankar som föregår aktiveringen av köparens försvarsscheman leder till ett agerande som kan tolkas som en dubbel interaktionsprocess genom vilken tidigare erfarenheter aktiveras (Weick 1979). Det innebär att när frågan ställs aktiverar den en förståelseprocess hos köparen. I denna väljer Erik att tolka frågan som ett ifrågasättande och hans reaktion påverkats därför av tidigare händelser när han behövt försvara relationen till säljaren. Han etiketterar därmed frågan som ett ifrågasättande. De val han sedan gör av reaktioner kommer därmed att begränsas av att han anser sig vara

ifrågasatt. Enligt Weick (1988) handlar människor genom att etikettera eftersom förståelseprocessen behöver avgränsas för att inte bli alltför krävande för dem. Problemet med etiketter är att om aktören väljer fel riskerar aktören att handla på ett ineffektivt sätt och skapa problem som hade kunnat undvikas genom ett annat val av etikett.

Distinktionen gentemot kollegerna i kundföretaget

I sin retorik försvarar Erik sitt val av säljare. Försvaret av hans val kan analyseras med utgångspunkt i hur köparen hanterar intern konkurrens och kritik. Det visar att det även på köparens sida av relationen förekommer konkurrensförhållanden som kan påverka relationen till säljaren. Det innebär att även om köparen i sin roll som IT-chef agerar som en spindel i ett nät (Axelsson och Håkansson 1984) är han också fluga. Det beror på att han påverkas av det interna nätverket han agerar i vilket påverkar relationen till säljaren.

Erik framställer sig vid intervjun som oberoende av säljaren. Samtidigt nedvärderar han ändå de kolleger som kritiserar relationen till säljchefen och säljaren i DÅF AB. Han markerar att valet av säljare är logiskt och väl genomtänkt utifrån de budgetrestriktioner han har. Det kan tolkas som en slags distinktion i vilken smaken grundas på en uppfattning om att DÅF AB bättre motsvarar köparens uppfattning om god smak än vad Databolaget gör (Bourdieu 1994). Han säger sig ha fått kritik för sitt agerande och argumenterar därför för friheten att köpa från det företag där han får mest valuta för pengarna. Det ger intryck av att kollegerna prioriterar relationen till Databolaget och försöker gynna samarbetet medan Erik prioriterar de ekonomiska medlen främst. Den verklighet han försöker framställa är att han är en budgetmedveten person som försöker värna om företagets intressen genom att skapa konkurrens.

Erik uppfattar också att det finns personer i hans omgivning som försöker ta del i konstruktionen av de normer som gäller för datorverksamheten. Erik säger sig inte acceptera att kollegerna sätter upp kriterier för hur hans verksamhet ska hanteras eftersom Databolaget inte agerar för att förbättra verksamheten i kundföretaget.

Det beror på att de ägnar sig åt att tillfredsställa egna mål<sup>31</sup> som de överordnar kundföretagets behov (D'Andrade 1992). Databolaget förväntas ha som sitt övergripande mål att se till att företagets datorverksamhet fungerar och utvecklas. Därmed förväntas personalen bli motiverad att arbeta för att realisera det övergripande målet i verksamheten. Vad Erik här antyder är att om han inte utsätter Databolaget för konkurrens kommer teknikerna inte längre att motiveras av huvudmålet utan istället skapa alternativa mål.

#### Återförsäljarens kunskap som grund för valet av säljare

Eriks retorik visar att inköpare vill ha säljare med förmåga att skapa fördelar för köparen genom sin tekniska kompetens. Det kan tolkas som en känsla för säljandet som gör det möjligt att tillgodose köparens behov.

Erik framhåller tekniken som en fördel och med utgångspunkt i tekniken bedöms säljarnas förmåga att lösa problem. För Erik är teknik något som han inte bör ägna mycket tid åt i egenskap av chef. Samtidigt använder Erik kunskapskapitalet som grund för vad han anser vara god smak vilket visar sig när han menar att god smak är att undvika samtal om teknik (Bourdieu 1994; 1984). Tekniska samtalet underordnas därför kunskapsutbytet vilket innebär att teknikerna förväntas tänka på den tekniska verksamheten medan Erik tänker på det övergripande problemlösandet. För en utomstående kan det ge ett märkligt intryck att de väljer bort tekniken eftersom det är utifrån tekniken som verksamhetens problemlösningar skapas. Eriks uttalande kan också tolkas som en markering att det inte är hans arbetsuppgift eftersom han har en system manager som tar hand om de tekniska diskussionerna med säljaren. Han behöver därmed inte engagera sig i de praktiska aspekterna av teknikvalet.

Säljaren framställs som slug och hans agerande kan vid en jämförelse med begreppet känslan för spelet (Bourdieu 1994) tolkas som en "känsla för säljandet". Den känsla för spelet som Bourdieu (1994) diskuterar fungerar som ett praktiskt sinne som säljchefen använder för

---

<sup>31</sup> Den första av de tre nivåerna är övergripande mål som fungerar som huvudmotiv. Den andra av de tre nivåerna är delmål som skapar medelnivåmotiv. Den sista av de tre nivåerna består av mindre vardagliga mål.

att skapa problemlösningar. ”Känslan för säljandet” ger säljaren en förmåga att känna av köparens behov och omvandla dem till praktiska lösningar. Det innebär att säljaren i interaktionen med köparen iscensätter vad han tolkat som framgångsrikt säljande, vilket han gör genom att skapa lösningar på köparens problem. När säljchefen använder känslan för säljandet ger det honom en möjlighet att agera som en kompetent spelare som förutser köparens behov. Känsla för säljandet innebär en kreativ förmåga<sup>32</sup> att förutse behov i det kundföretagets verksamhet. Eriks utsaga får därför säljchefen att framstå som förutseende eftersom de lösningar som skapas blir till fördel för den köpande verksamheten. I relationen blir både säljare och köpare interaktörer i varandras praktiker.

Utifrån den så kallade ARA-modellen beskriver Anderson et al (1994) hur aktörer i en relation kan utveckla engagemang, tillit och identitet i samspelet med varandra. Det här fallet visar på ett sådant praktiskt exempel där säljare och köpare har utvecklat tillit och engagemang som leder till en relation mellan dem med både fördelar och nackdelar. Fördelar skapas eftersom köparen får hjälp att utveckla verksamheten och nackdelar då den leder till ett beroende mellan dem. De problemlösningar som skapas påverkar relationen gynnsamt mellan både det säljande och köpande företaget samtidigt som relationen också skapar ett beroende mellan dem. En effekt av beroendet som syns i fallet är att köparen skapar en retorik till försvarar av relationen till säljaren.

Säljchefens och säljarens framgång framställs här som en förmåga att skapa ett socialt utbyte genom att vara ett bollplank med idéer. Framgång i det här fallet handlar därför också om att ha förmåga att erbjuda kunskap om kommande problem och lösningar för att förebygga dem.

---

<sup>32</sup> Kreativitet fungerar som en förmåga hos säljaren att skapa och utvärdera köparens behov för att skapa nya lösningar. Det kan också innebära att se på gamla problem på ett nytt sätt (Wang och Netemeyer 2004).

## Fall 9 Framgångens dubbla sidor för kundföretaget

I det här fallet intervjuas Emil och Gustav. De är båda system managers i ett större svenskt företag. Emil och Gustav fanns även med vid mötet i fall 6 och intervjuas några dagar efter mötet. De har Tobias (i fall 4) som sin säljare. Här har citat valts från slutet av intervjun. De diskuterar hur de uppfattar DÅF AB som samarbetspartner i jämförelse med andra företag. Det är det som gör fallet intressant att analysera. Den fråga som ställdes var:

*Hur är det med engagemang?*

Emil: Jo men det är ju det som vi också tycker är bra att DÅF AB har det här stora engagemanget mot oss då. Det är ju viktigt också att det inte bara är bra när vi vill köpa något utan att de håller oss informerade om vad som finns. Vad händer på marknaden? Vad kan vara intressant för er? Det kanhända inte är intressant just nu men det kan vara bra att veta att det finns. Det kan ju vara svårt ibland. Det har ju hänt att vi har råkat ut för saker. Kan inget exempel nu men det har ju hänt att vi har fått informationen för sent för att det ska kunna vara till nytta för oss. Det är ju väldigt viktigt det också. För där tycker jag att de gör bra grejor.

Gustav: Sen är det ju det att det har avlastat oss väldigt att vi kan bolla iväg en fråga till säljaren att vi är ute efter något sådant här. Sen så tar han den tid det tar med den bollen och kommer tillbaka med något. Det är ju väldigt skönt för oss att slippa sitta och bläddra timme ut och timme in på Internet. De levererar ju alltid. De kommer alltid tillbaka och skulle det inte vara något så får vi alltid en respons. Vi provar kanske en annan väg. En del ringer ju aldrig tillbaka. Just att vi kan ringa också. Det kommer ju alltid situationer när vi behöver saker fruktansvärt snabbt p.g.a. att saker har gått i sönder. Då kan vi ringa dit och han gör allt som står i hans makt för att fixa det. Vi kan ju ringa en lördag vilket vi också har gjort. Om han inte kan fixa det vilket kan vara svårt för honom. Så gör han det så fort han kan. Det är ju oerhört viktigt det kostar ju pengar det här att stå stilla. Det är ju inget som vi vill hålla på med själv utan det ska vi kunna bolla över.

*Vad hade hänt den lördagen då?*

Emil: Den lördagen det var en "Storage Dimension"<sup>33</sup> med diskar vi behövde och då ringde vi honom och sa att det är möjligt att vi

---

<sup>33</sup> "Storage Dimension" kallas även "storage-lösning" och är en form av lagringsutrymme på hårddiskar som säljs och levereras som ett skåp.

behöver dem här på måndag morgon direkt. Nu löste det sig i alla fall men det kunde lika gärna inte ha gjord det och naturligtvis kan han ju inte han fixa det på stört men det innebär att han kan ta tag i det på direkt och fundera på hur han ska lösa det och det är viktigt.

Gustav: Sen har ju det här bollplanket fortsatt med de killarna som är här. Vi är ju primärt problemlösare. Vi och killarna från DÅF AB har ju kunskaper på olika nivåer eller olika fack. Det har vi stor nytta av och att vi hela tiden jobbar ihop med dem. För det är ju alltid någon som har varit med om det som det behövs kunskap om. För mycket av det här fungerar ju om det är tur men de har ju mycket bra folk anställda. Om vi jämför med andra liknade leverantörer som vi då har sett (fniss från båda) så har vi sett motsatsen till...

*Så det är skräckexempel där?*

Emil: Ja och det är ju stora leverantörer om vi nu ska prata namn...

*Ja de är ju en allvarlig konkurrent!*

Gustav: Ja rimligtvis och som har gjort bort sig här. Men som jag har funderat på är vad som kan hända med DÅF AB framåt. Blir de också en stor leverantör en dag? Att allting är så perfekt och alla kunder är så nöjda så de lutar sig tillbaka och är nöjda. De tycker att det här ordnar sig själv och det gör det inte. Det är ju alltid risken. Den andre leverantören har också varit liten en gång och varit väldigt duktig och framgångsrik. Det leverantörsföretaget har sedan blivit stort och fått svårt att organisera sig och tar därför enkelt på problemen.

Emil: Ja och få in rätt folk för det ser vi ju här att det är precis som du säger att när de kommer ut så är de vänliga och presenterar sig, talar om varför de är där och vad de tänker göra. Det var ju precis det felet som de andra gjorde att de stormade in utan att presentera sig överhuvudtaget. De här killarna från DÅF AB betar sig på ett korrekt sätt mot våra kunder som vill ha hjälp. Det är ju oerhört viktigt för det är ju första intrycket som den personen får av helpdesk-verksamheten.

## Tolkning av fallet som klassisk och ny retorik

I sin diskussion om engagemang framkommer två teman som visar fördelar och nackdelar med relationen till DÅF AB. Dessa teman är retorik om säljarnas engagemang kontra retorik om risker vid val av säljare. I sin retorik är det två teser de försöker få accepterade. Den första tesen är att de har en bra relation till säljaren som är engagerad och fungerar som bollplank. Den andra tesen är att de har skäl att oroa sig för att DÅF AB ska växa sig stora. För att få teserna accepterade



använder de berättelser som visar att de har erfarenhet av interaktionen med olika säljföretag.

#### Retorik om säljarnas engagemang

Vid intervjun behövde inte frågan ställas om vad det är som gör att DÅF AB lyckas sälja. Det framkom som svar på frågan om engagemang. De inleder sin argumentation (Exordium) med en tes att relationer fungerar bra när de säger att det är engagemanget som gör att den är bra. Det uppfattas fungera som en slags bevisande argument (Hägg 1998). Vanligtvis försöker talare i sin retorik att argumentera för att väcka sympati för sig själv men här försöker de istället att väcka sympati för engagemanget till DÅF AB. För sig själva försöker de skapa en förståelse för att de behöver säljaren för att underlätta deras arbete. Därefter försöker de ge exempel från tidigare erfarenheter för att övertyga om att säljarrelationen fungerar och behövs. Det sker i sakframställningen (Narratio) där inköparna väljer att föra fram bevis (Probatio) för att relationen fungerar till deras fördel. Det bevis de verkar uppfatta som det mest effektiva argumentet för deras tes är att DÅF AB och säljaren är engagerade vilket bevisas av att de även kunnat ringa säljaren på helger. Boll används som en språklig effekt och ett bevis som stärker deras argument (Perelman 2004). Bollar är frågor eller problem som inköpare lämnar över till säljaren. De medför att säljaren kommer tillbaka med idéer eller förslag på en lösning som ofta består av produkter som de kan köpa. Det används här för att förstärka argumenten för deras tes om hur bra relationen är vilket bevisas av att de kan bolla iväg frågor som alltid kommer tillbaka. Syftet med att använda boll är att visa hur säljarna från DÅF AB är till nytta för kundföretaget vilket de verkar uppfatta att det bevisar tesen om en bra relation.

#### Retorik om risker vid val av säljare

En intressant aspekt i det här fallet är att köparna tar upp och diskuterar invändningar som skulle kunna framkomma för att skapa en motbevisning (Refutatio). Det ger intryck av att relationen inte är självklar eftersom de haft problem med andra återförsäljare som varit stora företag med oengagerade säljare. Dessa odugliga säljare fungerar i retoriken som så kallade anti-modeller (Perelman 2004). Köparna använder dem för att tydliggöra vilken sorts säljare de vill undvika.

DÅF AB framställs däremot som förebild (modell) med säljare vars arbetssätt är föredömligt eftersom de agerar på ett sätt som motsvarar köparnas behov. Deras säljare och tekniker framställs som unika för branschen med en framtoning som köparna uppskattar. Framgång uppfattas inte enbart som positivt utan även som en riskfaktor. Den kan medföra att säljaren inte engagerar sig i köparnas behov och problem. De tar upp de problem de haft med andra säljare och diskuterar utifrån dem de problem de tror sig kunna få om DÅF AB skulle växa sig stora. De uppfattar att DÅF AB:s säljare i så fall skulle luta sig tillbaka och förvalta framgången. I fall 8 fanns också samma typ av invändningar när Erik argumenterade för behovet av att skapa konkurrens åt Datorbolaget. De båda köparnas avslutning (Peroratio) används till att sammanfatta vad andra säljares tekniker missar när de kommer ut och vad DÅF AB:s tekniker gör rätt.

### Tolkning av den meningsskapande processen i fallet

I den här intervjun diskuterar Emil och Gustav sina tidigare erfarenheter av interaktioner med DÅF AB:s säljare och tekniker men också andra återförsäljares säljare och tekniker (Weick 1979). Det kan tolkas som en jämförelse på interorganisations- och intergruppsnivå i syfte att tydliggöra vad de uppskattar och inte uppskattar hos säljare och tekniker de mött. De olika sidor köparna upplever av relationen med säljaren kan indelas i tre teman. Dessa är köparens syn på säljarens förmåga att hantera köparnas behov, att köparnas kunskap medför förväntningar på säljaren samt framgång som en riskfaktor för köparen.

#### Köparens syn på säljarens förmåga att hantera köparnas behov

Köparnas uttalanden om den individuella säljaren och DÅF AB innehåller aspekter som de anser ger ett utbyte av säljar- och köparinteraktionen. I Emils och Gustavs retorik nämns aspekter som kan tolkas som en känsla för säljande, ett ömsesidigt lärande samt en emotionell dynamik skapad genom förtroende i relationen.

Emils och Gustavs uttalanden visar att de har förväntningar om att säljaren dels ska ställa upp och lösa problem dels att säljaren förväntas ta över informationssökandet från köparna. Deras sätt att betona detta i retoriken kan tolkas som att säljaren förväntas ha en känsla för säljandet (Bourdieu 1994). Säljaren förväntas kunna använda sin förståelse av köparens behov till att anpassa sitt arbetssätt till köparnas förväntningar

och till att förutse behov hos dem. Det sätt köparna framställer interaktionen med säljarna på innebär att mötet sker mellan aktiva aktörer som försöker påverka utfallet. Både köparen och säljaren blir i detta sammanhang såväl spindeln som flugan i nätet på samma gång (Axelsson och Håkansson 1984). Det beror på att de försöker lösa problem genom att samordna aktiviteter vilka också styr deras agerande. De agerar utifrån sina kunskaper och erfarenheter från tidigare interaktioner vilka har genomgått en gemensam meningsskapande process och lett fram till gemensamma interaktions- och teknikscheman (Weick 1979). Det visar att tidigare utbyten skapat värden vilka får konsekvenser för deras agerande eftersom de försöker reproducera tidigare framgångar (Bagozzi 1979; Houston och Gassenheimer 1987). Det betyder att säljaren behöver ha kunskaper som stämmer med det köpande företags behov för att kunna stanna kvar som en relationspartner. Det innebär att köparens behov kommer att påverka säljarens arbetssätt och resultera i handlanden och tankestrukturer som lagras i habitus (Bourdieu 1990).

I Emils och Gustavs uttalanden vid intervjun sägs också i likhet med de båda föregående fallen att de anser sig kunna bolla iväg en fråga och att säljaren fungerar som bollplank. Bollar är frågor till säljaren som fungerar som bollplank och returnerar ett svar i form av information, produkter eller problemlösningar. Det innebär att köparen kan diskutera idéer och problem med säljaren. Säljaren tar sedan med sig dessa idéer och problem vilka får genomgå en dubbel interaktion där de omvandlas till lösningar vilket sker tillsammans med köparen. Det samarbete som sker kan tolkas som ett slags kollektivt meningsskapande och ett ömsesidigt lärande i vilket både parter bidrar med information för att underlätta för varandra att lösa problemet (Andersen och Kumar 2006). I relationen har köparen och säljaren över tiden skapat en tillit som möjliggör för dem att öppna sig för varandra och diskutera problem och idéer utan att köparen känner köptvång. Till följd av anpassningen skapas också en tillit och ett engagemang som gör det möjligt för båda parter i interaktionen att nå sina mål. För köparna är ett av målen att kunna lita på att säljaren ställer upp och löser problem men också att hitta de produkter köparna behöver. Vad fallet visar på är en slags emotionell dynamik (Andersen och Kumar 2006), som medför att parterna agerar förtroendefullt mot varandra och delar relevant

information. Därmed blir det möjligt för säljaren att hitta lösningar på kundföretagets problem.

Tillit skapas mellan säljare och köpare när deras habitus möts i en slags gemensam meningsskapande process (Bourdieu 1990). Mötet mellan de bådas habitus leder till att de aktiverar kunskap, handlingar och tänkesätt. Det betyder att säljarens och köparens habitus kommer att struktureras så att de blir förutsägbara för varandra. Förutsägbarheten medför att säljaren förstår vad köparna vill ha när han får i uppdrag att hitta en produkt eller problemlösning (Bourdieu 1994). I fall 6 fanns ett sådant exempel i vilket köpargruppen gav intryck av att lita på att den produkt säljarens föreslog skulle vara rätt produkt för dem. Det gav säljaren fördelar eftersom säljaren utifrån sitt praktiska sinne (Bourdieu 1994) kunde hjälpa köparen med en lösning. Det medför också att det blir svårare för konkurrenter att ta över säljarens position eftersom konkurrenterna inte har samma kunskap om köparen som DÅF AB:s säljare har. Det gör också framgång till en fråga om att tolka köparnas behov och hitta produkter som passar dem (Lewis 2001).

Köparnas kunskap medför förväntningar på säljaren

Utifrån intervjun med Emil och Gustav är det också möjligt att analysera hur ökade kunskaper hos inköpare leder till värderingar utifrån vilka de kategoriserar och väljer säljare. Det innebär att säljgrupper bedöms sinsemellan för att klargöra vem som har det mest fördelaktiga erbjudandet.

I inledningen sades att köpare i företag ofta har stora resurser och omfattande kunskaper (Axelson och Håkansson 1994). Köparna kan därmed ställa krav på säljaren att tillmötesgå kraven men för att detta ska kunna ske måste köparen ha förmåga att kommunicera sina behov. Därefter kan säljaren anpassa sitt agerande efter köparens förväntningar med avsikt att sälja. Det innebär att säljarens habitus kommer att anpassa sig till de sammanhang bäraren agerar i (Bourdieu och Wacquant 1992). Säljarens habitus kommer därför att bidra till ett arbetssätt som innebär att säljaren accepterar att ta över arbetsuppgifter och att vara tillgänglig för köparen. Skälet till att säljaren är villig att ta hand om informationssökandet är att han därigenom kan påverka kundföretagets inköp mot de produkter han anser vara lämpliga.

Kunskapen gör det också möjligt för köparna att utveckla förväntningar på de säljare de interagerar med eftersom deras ökade kunskap får dem att se nya behov och problem. Med tiden har köparna också genom sin kunskap utvecklat värderingar om säljarna de interagerar med. Dessa värderingar använder de för att kategorisera och välja säljare (Bourdieu 1984). Den värdering de gör av säljarna kan tolkas som ett uttryck för en smak vilken köparna visade prov på i fall 6. I det fallet agerade de tillsammans med säljaren och visade då att de värderar återförsäljarna efter säljarnas och teknikernas kompetens och sociala förmågor. Här värderas de också utifrån deras förmåga att leverera tjänster. Det leder till att deras förmågor jämförs med motsvarande förmågor hos olika återförsäljare, säljare och tekniker som tidigare interagerat med kundföretagets personal.

Köparen ger i sin retorik intryck av att prioritera säljarens kunskapsmässiga kapital men det kapital som de främst verkar värdera är det sociala kapitalet (Bourdieu och Wacquant 1992). Kunskapskapitalet nämns också vilket diskuterades ovan men det är den sociala förmågan som skiljer bra och dåliga säljare åt (Bourdieu 1996). De säger i intervjun att ”så får vi alltid respons” om säljare på DÅF AB medan de säger att ”en del ringer ju aldrig tillbaka” om andra säljare. Den värdering som Emils och Gustavs uttrycker ger intryck av att fungera som ett hinder för andra företag att sälja eftersom de har en negativ inställning till dem. Säljaren förväntas också se till att de personer som utför tjänsterna har den sociala förmåga som krävs för att kunna utföra tjänsten utan att stöta sig med datoranvändarna i kundföretaget. I ett schemaperspektiv kan utsagorna tolkas som att teknikerna hos de andra återförsäljarna har aktiverat köparnas stereotypa uppfattningar och därmed gjort bort sig (Hunt och Bashaw 1999: 1 och 2). Vad DÅF AB:s tekniker gör kan tolkas som ett försök att istället aktivera positiva minnen av händelser hos datoranvändarna och system managerna från tillfällena när de blivit väl omhändertagna (Stafford och Stafford 2003). Det sätt tekniker, som utför tjänster hos kundföretaget, agerar på får därmed återverkningar på säljarna. Det beror på att säljarna får ta på sig ansvaret för teknikernas misstag och brister.

Framgång som en riskfaktor för köparen

Emil och Gustav har tillsammans tolkat olika erfarenheter av säljare. Det har medfört en oro inför vad en snabb framgång för DÅF AB och deras säljare ska medföra för deras verksamhet. De båda köparna visar också i sina utsagor att de har viss distans till säljaren genom att markera att de känner oro inför den framgång DÅF AB försöker att skapa. Detta uttrycker de i retoriken som en erfarenhet av andra företag. Dessa erfarenheter har lett till att de skapat negativa säljarescheman (Stafford 1996). Med hjälp av sina negativa scheman försöker de förutse eller tolka vad ett framtida DÅF AB skulle kunna innebära för deras säljare. De misstänker att säljaren skulle kunna få svårt att organisera sig och att de inte skulle agera i köparens intresse. I ett schemaperspektiv kan oron tolkas som en risk att säljarnas övergripande mål förändras och att säljarnas agerande förändras om de blir framgångsrika (D'Andrade 1992). Det målschema som styr säljarens agerande kan på grund av framgång t ex ändras så att säljaren inte längre accepterar att de ringer när de behöver hjälp utanför kontorstid.

Vad köparna här diskuterar är hur de uppfattar att situationen kan bli om DÅF AB växer. De upplever en osäkerhet inför en eventuell framgång som har sitt ursprung i att de tidigare haft problem med stora företag och brist på engagemang. Det kan tolkas som en bristande matchning eller koordination mellan vad köparen efterfrågar och vad säljaren är beredd att erbjuda (Håkansson och Wootz 1977). Köparna har genom dubbla interaktionsprocesser hanterat tidigare erfarenheter och skapat händelsescheman (cause map) och negativa säljarstereotyper (Weick 1979; Stafford 1996). De händelsescheman som erfarenheterna resulterar i kan leda till att köparen aktiverar ett försvar när de möter säljare som agerar på det sätt de har negativa erfarenheter av (Hunt och Bashaw 1999:1 och 2). Hur köparen handlar beror på om köparen associerar till positiva eller negativa erfarenheter. Det utfall som blir innebär att köparen antingen accepterar eller avvisar säljaren.

Köparnas relation till säljaren ger intryck av att vara en lätthanterad relation då de har få problem (Leek et al 2002). Relationen kräver trots att den är lätthanterad ändå en del resurser eftersom säljaren tar över arbetsuppgifter från köparen genom att ta hand om informations-sökandet. Det visar i motsats till vad Leek et al säger att framgångsrika

relationer inte behöver vara utan stora behov av resurser. Köparen kan ställa krav på att säljaren ägnar tid åt andra saker än att lösa problem när relationen fungerar. Säljarens framgång framställs i det här fallet som tvetydig för köparna vilket de ger uttryck för i sin retorik (Weick 1979). De upplever att framgång kan ge dem tillgång till bättre nätverksresurser men kan också medföra att säljaren förlorar sitt engagemang för dem. Framgång i det här fallet blir för säljaren att hantera balansgång mellan att tjäna och sälja eftersom säljaren förväntas dels bidra med kunskap dels utveckla relationer som försörjer sälj företaget.

## När köparen vill ha speciella produkter - en reflektion

De köpare som uttalar sig i fallen 7-9 skapar tillsammans en positiv bild av DÅF AB:s säljare även om inköparna i fall 9 uttrycker viss oro inför framtiden. Bland inköparna förekommer trots den positiva bilden också ambivalenta röster. En sådan röst tillhör en köpare som menar att säljare i datorbranschen främst tillfredsställer behoven så länge köparen efterfrågar standardprodukter. Han säger att:

”Säljaren är i sig inget problem men det känns som om han har för mycket att stå i. Det är inga problem om jag ska ha standardprodukter t ex en dator. Men om jag ska ha en speciell skanner eller en speciell bärbar dator då blir det problem för det är inget som säljaren har i information om i huvudet. Det är ju klart att om det kommer någon och ska ha 300 datorer så går det före. Det här är ju något de inte tjänar pengar på eftersom det kostar mer att ta fram information om än vad de får in. Säljaren måste kanske ägna två timmar åt att söka information om det...”

Vad citatet uppmärksammar är två intressanta aspekter. Den ena är att säljarens förmåga att snabbt lösa kundernas problem är begränsad till standardprodukterna i sortimentet. Det kan tolkas som att köparna i fallen 7-9 är nöjda med säljaren eftersom de efterfrågar standardprodukter. Missnöjda kunder är i så fall de som har behov av produkter utanför säljarens specialområde. Den andra är skapande av direkt värde genom avslut kontra det indirekta som skapas när säljaren t ex ger information om produkter. Köparen argumenterar i sin retorik för en uppfattning att sälj företaget låter det direkta värdet gå före det indirekta

eftersom företaget måste försörja sig. Det agerandet kan förklaras med att DÅF AB:s säljare har en lön som består av en del fast lön och en andra del som är provision på sålda produkter och tjänster. I det här fallet uppmuntras säljarna att utveckla relationer för att garantera företagets försörjningen på sikt. Samtidigt är framgång i säljande inte en fråga om altruism utan om att sälja för att få lön och försörja det återförsäljande företaget. Citatet visar dessutom att det finns köpare som upplever att säljaren inte har tid att lösa deras problem. Det är ett förhållande köparna i fall 9 befarade om DÅF AB blev framgångsrika. Köparen i citatet upplever därför redan vad köparna i fall 9 befarar att de ska råka ut för.

## Köparnas skildring av framgång i säljande: summering

I fallen framställer inköparna DÅF AB och dess säljare som framgångsrika och som föredömen för andra säljföretag och säljare. De säljföretag som kunderna uppfattar gör ett kvalificerat arbete framställs som förebilder medan de framställer andra företag som dåliga exempel. Gemensamt för köparna är också att de använder ordet boll och bollplank som retoriska verktyg för att visa vad säljarna i DÅF AB gör som de uppskattar. Vidare försöker inköparen i ett av fallen också att argumentera för att stärka uppfattningen att valet av DÅF AB haft positiva konsekvenser vilket åhöraren bör förstå. I det fallet försöker köparen också att använda problem han haft med sina kolleger som bevis för att hans ställningstagande fått konsekvenser för honom. Framgång blir i de diskuterade fallen beroende av köparens värdering av säljarens handlingar. Utifrån analysen av inköparnas meningsskapande process framkommer fyra teman som är:

1. *Bemötande av köparnas behov.* De inköp de fem inköparna gör verkställs många gånger för att lösa olika problem. Köparna skapar utifrån sina behov förväntningar och utifrån dem kontakta de säljarna för att få en problemlösning. Det gör framgång till en värdering av säljarens kompetens att bedöma det köpande företagets behov. De behov köparna har uttrycker de i sin retorik i vilken de argumenterar för att övertyga säljaren om de förväntningar de har. Det gör köparen till en aktiv part som



försöker påverka säljarens uppfattning om kundföretagets behov. Köparens roll gentemot säljaren blir därmed att vara en aktiv kravställare som utmanar kompetensnivån hos säljarna. Säljarens roll blir därmed att anpassa sig till köparens krav för att köp ska kunna ske. Framgång innebär också att skapa direkt värde eftersom säljaren i vissa fall sänker priset för att kunna erbjuda sina köpare en besparing. Det betyder att även i relationsgrundat säljande kan framgång skapas genom snabba avslut.

2. *Relationer på och mellan olika nivåer.* Säljarnas arbete för att bemöta köparnas behov sker många gånger genom att säljare och köpare möts på individnivå. De behov som skapas i det köpande företaget har oftast sitt ursprung på andra nivåer i organisationen vilket medför att andra personer involveras i inköpet. Det betyder att även om säljare och köpare möts på individnivå påverkas interaktionen av intressen på andra nivåer både i det köpande och säljande företaget. En resurs köparna framställer som betydelsefull i relationen för bedömningen av säljarna är nätverket. Analysen visar att köparen uppfattar säljarens nätverk som viktigt för valet av säljare. Köparens intresse för det nätverk säljaren ingår i visar sig bland annat när köparna säger att de uppfattar att återförsäljarens teknikpersonal kan påverka datorleverantören. I sina argument försöker köparna visa att de aktivt kan påverka utvecklingsprocessen när de egna teknikerna ser problem. Påverkan sker också när de diskuterar problem med DÅF AB:s tekniker som förväntas föra det vidare till leverantören. Kunderna uppfattar sig ha fördelar av säljarnas nätverk eftersom leveranserna fungerar utan problem. Det betyder att de säljare som har en nära relation till sina leverantörer kan bli en mer attraktiv part än andra säljare som saknar en sådan relation. Detta innebär att det inte bara är säljarnas egen kompetens som räknas i relationen utan även de tillgängliga kompetenserna i nätverket. Vad analysen visar är att relationer på och mellan nivåerna har betydelse för hur säljare och köpare interagerar med varandra. Det beror på att det hos andra aktörer finns intresse av att påverka interaktionen och utfallet av den.
3. *Det sociala utbytet med säljaren.* Socialt utbyte skapas dels mellan individer i det säljande och köpande företaget dels mellan grupper från de båda företagen. Interaktioner mellan grupper

visar sig t ex ske när säljföretaget ska utföra tjänster och möter det köpande företags tekniker och/eller användare. I köparnas retorik framkommer att de förväntar sig att säljarna engagerar sig i det köpande företags informationshantering. Det innebär att säljaren avlastar inköparen och ta över en del av hans arbetsuppgifter. Informationsutbytet behöver därför inte nödvändigtvis leda till avslut. Däremot uppfattades utbytet långsiktigt kunna påverka kundföretagets inköp och därmed också verksamhetens utformning. De analyserade fallen visar att säljare kan interagera med köparen i långsiktiga relationer på ett förtroendefullt sätt utan att aktivera köparens försvar. Relationen fungerar därmed som en metod för att få köparen att agera avspänt i relationen till säljaren. Samtidigt förekommer tillfällen när säljaren bryter mot detta och skapar snabba avslut vilket fall 7 visar. I relationen kan köparen utveckla ett försvar som aktiveras när kollegor ifrågasätter relationen till säljaren. Den nära relationen med säljaren medför därmed att köparen i sin retorik agerar i säljarens intresse.

4. *Riskhantering.* Analysen visar att framgång för säljaren och säljföretaget kan upplevas som en risk för köparen. I fallen framkom att när säljföretaget växer kan de få problem med att både agera i köparens och det egna företags intresse eftersom säljarna riskerar att tappa intresset för att tillfredställa köparens behov. Det betyder att det är möjligt att tolka framgång som en tvetydig situation för köparen som uppstår eftersom de dels får tillgång till flera nätverksresurser dels riskerar att säljaren tappar intresset för att tillfredställa deras behov. Risken hanteras av köparen genom att ha flera återförsäljare som de kan välja mellan om de får problem med någon av dem. Säljarna sade sig vilja vara köparens enda kontakt men för köparen finns det poänger med att ha flera säljare eftersom det förebygger risken med beroende av ett säljföretag. Det analysen visar är att köparnas uppfattning om säljaren är beroende det nätverk i vilket återsäljaren ingår. Köparens uppfattning om säljföretagets framgång är därför beroende av säljarens förmåga att använda nätverket i syfte att ge köparen fördelar som motverkar avigsidorna t ex brist på tid.



## Kapitel 9

# Problem, kriser och säljarnas förståelse av dem

Problem i säljar- och köparrelationer är vanliga och uppemot sextio procent av alla affärsrelationer avslutas eftersom aktörerna inte klarat av att lösa problemen mellan sig (Good och Evans 2001). Det är därför intressant att studera de fall i vilka säljare klarar av att interagera på och mellan olika nivåer för att lösa problem och kriser. Problem och misslyckanden framställs många gånger i litteraturen som ytterligheter på en skala där framgång placeras på den ena sidan och misslyckanden på den andra (Vergragt 1988; Thorne 2000). Det kan som fall 11 visar leda till att säljare med liten erfarenhet uppfattar problem som misslyckande vilket kan medföra att han inte förstår hur de bör lösas. Om en säljare utgår ifrån att ett problem är ett misslyckande skapar det oro vilket i sig kan vara stressande eftersom han då besväras av att ha misslyckats (Holmlund-Rytkönen och Strandvik 2003; Good och Evans 2001). Samtidigt är framgång inte en linjär och problemfri process eftersom framgång kan bli resultatet även om misslyckanden och problem sker på vägen. När säljare som i fallen 10 och 12 ser problem som en utmaning istället för som ett misslyckande medför det att problem löses på ett konstruktivt sätt utifrån en övertygelse om att resultatet kommer att tillfredställa köparen. När problem löses sker också en retrospektiv kunskapsprocess inom säljgruppen som leder till nya sätt att lösa problem. Fall 13 är ett exempel på nya sätt att lösa problem genom formella normer för hantering av problem i köparrelationen. För att förstå hur värde skapas vid lösningen av problem och kriser ställs därför frågan om: *Hur hanterar aktörerna problematiska händelser och hur skapas värde i problemlösningsprocessen?*

I fallen 10-12 analyseras aktörernas förståelse och hantering av tre olika händelser vilka de uppfattar som problem och kriser i köparrelationen. Syftet med analysen är att visa hur aktörerna använder sig av olika

interaktionsnivåer för att skapa lösningar och därmed också framgång. Det innebär interaktioner på och mellan mikro-, meso- och makronivå med avsikt att förstå och lösa problem. De upplevda problemen och kriserna hanteras av säljarna genom att de försöker iscensätta dem retrospektivt för att skapa lösningar (Weick 1988). Utifrån diskussionen av händelserna diskuteras sedan normer (fall 13) som ett utfall av problemhanteringen.

## Fall 10 När DÅF AB tvingas byta leverantör

I det här fallet visas hur personalen och kundföretagens representanter upplever en kris när DÅF AB tvingas byta leverantör. Presentationen nedan består både av intervjuer och en observation av ett av de möten företaget höll med sina kunder. Dessutom avslutas fallet med intervjuutsagor från två köpare vilka ger sin uppfattning om utfallet. Fallet är intressant eftersom det var en dramatisk händelse som innebar att hela företags existens sattes på spel. I fallet agerar säljare och säljchefer från DÅF AB och inköpare från kundföretagen. Dessutom medverkar också indirekt den nya leverantörens representanter eftersom de omtalas i fallet.

Händelsen från fredag eftermiddag till och med måndag morgon.

**Fredag eftermiddag:** Företagets huvudleverantör av datorer AX har valt att med omedelbar verkan lägga ner sin försäljning i Europa för att koncentrera sig på USA och Asien. I Europa kommer AX endast att ha fortsatt service för sålda produkter. En kund ringde en av säljcheferna och berättade vad som hade hänt och därefter ringde en av säljcheferna AX för att få bekräftat att de skulle lägga ner. När personalen på DÅF AB fick kunskap om händelsen hade säljgrupperna just avslutat sitt fredagsmöte. En tid före krisen hade de haft kontakt med ett annat datorföretag D&L som hade intresse av att bli företags andra datorleverantör. VD ringde därför den nya leverantören vilket ledde till att en av deras chefer erbjöd DÅF AB:s VD att finnas till hands de närmaste dagarna dygnet runt.

**Paul (säljchefen från fall 1) berättar att:** Här tog vi hand om personalen. Vi (två av säljcheferna) satte oss i receptionen och pratade med de förbipasserande säljarna och teknikerna. D&L kom hit på lördagen. Vi skulle jobba ihop ett koncept till på söndagen. På söndagen kallade vi in säljarna. De fick då veta hur det skulle bli och då sålde vi in idén hos dem. Vi sa till dem att alla skulle behöva jobba

hårt t o m maj. Säljarna satte igång att jobba för att ändra alla anbud, offerter och beställningar till klockan 7.00 på måndagen. D&L var här och hjälpte oss att övertyga personalen om att DÅF AB är det företag de helst vill jobba med.

Ett byte av leverantör verkade därmed vara möjligt men för att kunna genomföra bytet fullt ut krävdes att kunderna accepterade de att få en annan datorleverantör. För återförsäljaren innebar bytet en ökad konkurrens eftersom även andra återförsäljare sålde datorer från den nya leverantören. De ansåg sig därför tvingade att gå ut till kunderna och be om fortsatt förtroende. Den strategi företaget valde var att under söndag eftermiddag boka in möten hos alla de stora kundföretagen på måndagen eller tisdagen. Syftet var att låta kunderna få höra om det inträffade från säljledningen på DÅF AB personligen för att därigenom minska risken för ryktesspridning. Kundrepresentanten får vid telefonsamtalet kort veta anledningen till varför säljaren vill arrangera ett möte nästa dag och att ansvarig säljare och säljchef kommer att närvara.

Observation av ett av mötena måndag morgon

Vid det observerade mötet träffar säljchefen Paul (från fall 1) och säljaren Jacob (från fall 4) flera personer i en offentlig organisation. Paul och Jacob kommer till mötesplatsen kort efter nio. Till mötet kommer personer dels som arbetar direkt med datorverksamheten dels som indirekt har anknytning till datorverksamheten t ex genom datorgrupper. Paul presenterar informationen medan Jacob fungerar som stöd åt säljchefen. Under mötet kommenterar Jacob ibland vad Paul säger.

Informationen börjar med att säljchefen redogör för hur situationen ser ut för deras tidigare huvudleverantör AX. Paul berättar om den nedläggning som skall ske och när den kommer. Det framkommer att det inte handlar om någon längre tids omställning utan om ett akutstopp. AX tvingas ta bort all verksamhet som inte kommer att generera vinst på kort sikt. Resultatet blir att de tar hem sina resurser från Europa för att satsa på marknaden i Asien och i USA. Stämningen vid mötet präglas av att Paul hela tiden försöker ge lugnande besked. Han är noga med att nämna att även om de byter leverantör så kommer kunderna även i fortsättningen att få service och stöd för AX-datorerna.

Vid mötet försöker Paul också förklara varför de valt att byta leverantör nu och inte tidigare. AX har tidigare haft problem som

varit kända men återförsäljarens agerande har varit att ändå fortsätta sitt samarbete medan andra bytt leverantör. Nu däremot tvingas DÅF AB att byta eftersom de inte har möjlighet att sälja företagets produkter längre. Paul berättar också vad för produkter D&L har som är likvärda AX:s erbjudanden.

Paul säger att de redan har bra relationer till D&L och att de velat ha med återförsäljaren i sitt nätverk tidigare. Han gör många liknelser mellan hur situationen ser ut med D&L i inledningsskedet och hur det såg ut när de inledde ett samarbete med AX. För att mjuka upp stämningen berättar han om sina mycket personliga relationer med ledningen hos D&L. Paul är nog med att flera gånger tala om att de vill fortsätta vara en seriös partner till kunderna. Inledningsvis visade de därför till och med hur det egna resultatet såg ut för att därigenom visa kunden att ”de kan ta en förlust om det behövs”. För att lugna kunderna går Paul sedan över till att mer och mer försöka övertyga kunden om att D&L kommer att bli en mycket bättre motpart än vad AX var. Han vill också tala om varför de valt just den motpart de valt. Att valet av dem beror på deras satsning på PC-sidan, den nära relationen till programtillverkaren samt deras välrenommerade serviceorganisation.

En annan viktig sak de betonar är att D&L valde dem. Paul går därför över till att stolt tala om att DÅF AB valdes eftersom de gjort sig kända för att vara en trogen motpart med god ekonomi och ett bra arbetssätt. Vad han också säger är att det var D&L som ringde DÅF AB och inte tvärtom. För att förtydliga att D&L verkligen är seriösa i sin satsning så säger han att ”de som har flest marknadsandelar är sugna” och vill med detta visa att de är engagerade.

Frågor kommer också om huruvida leverantören är intresserade av återförsäljarens kunder och inte bara av återförsäljaren. Paul skyndar sig att tala om att D&L visst är intresserade av deras kunder och inte bara av DÅF AB. Han berättar nu vad kunderna kommer att få vara med om framöver t ex att kunderna skall få prova de av D&L:s datorer som motsvarar dem de köpt tidigare vad gäller pris och kapacitet. Det uttrycker han som att det ”är viktigt att ni får känna på maskinerna”.

Vid mötet vet de ännu inte hur det verkligen kommer att gå att samarbeta med D&L. Paul säger därför att de inte hunnit skaffa sig en helhetsbild av vad det innebär att arbeta med dem. Han säger att: ”Vi har ännu inte känt på hela organisationen.” De vet inte heller vad som verkligen händer med AX:s verksamhet i Sverige. Paul och säljaren är därför nog med att betona att de själva känner stor oro

inför vad som kommer att hända men också hur detta påverkar dem själva och kunderna.

När mötet varat så här länge börjar de övriga deltagarna ställa frågor om garantierna på de produkter de köpt hos AX. Samtidigt får Paul möjlighet att korrigera missuppfattningar av den presenterade informationen. Informationen blir i och med detta mindre sammanhållen och upprepningar sker flera gånger av vad som sagts tidigare. Mötet avslutas efter cirka en och en halv timme när en sammanfattning skett.

Intervjuer med inköpare från två av kundföretagen

Köparna gav senare i två olika intervjuer sin bild av hur de uppfattat att händelsen utvecklats och hur deras mottagande av de nya produkterna gått. Det första citatet är hämtat från en intervju drygt en och en halv månad efteråt. I detta uttalar sig Alexander (i fall 7). Det andra citatet är hämtat från en intervju med Erik ett drygt halvår senare. Erik (i fall 8) är den köpare som informerade säljledningen om nedläggningen av AX

Intervju med Alexander

*När fick ni informationen?*

Paul ringde ju mig på söndagkvällen och sen bokade vi måndag eftermiddag. För min del var det jag fick veta på söndagen bra information. Det var ju oerhört viktigt för DÅF AB att gå ut och ge rätt information. Det som stod i Computer Sweden var ju inte heltäckande. Så jag tyckte att det var bra! När säljchefen bokade tid så ville han ta med sig D&L:s chef men då sa vi nej! Vi ville inte blanda in D&L i det läget. Jag ville först veta vad som hade hänt.

*Vad hade kunnat hända om D&L:s chef hade följt med. Hade han kunnat försöka börja sälja?*

Ja! Vi kände inte riktigt för det i det läget och det förstod Paul helt och hållet när vi sa det.

*Vad innebär det för er att DÅF AB byter leverantör?*

Ja det innebär rätt mycket för vi har ju byggt upp rätt mycket på AX då. Vi har ju rätt mycket AX maskiner. Så det första vi vill är att ha garanterat servicen och supporten och det verkar ju lösa sig. Sen vad gäller D&L så håller vi på och testar och utvärderar. Vi har ju köpt två D&L-datorer. De står ute i verkstaden.

*Så ni är försiktiga nu i början?*



Ja vi kan ju inte bara köra in det. Vi vill ju först se. Det är ju visserligen en av de största PC tillverkarna men vi vill försöka se att de håller sig till standards. De ska helst inte göra för många egna uppfinningar. Det ställer bara till problem för oss. En drivrutin hit och en drivrutin dit som inte passar så... Sen är det ju inte bara själva maskinerna utan även organisationen bakom som är viktig. Det är servicesidan. Vi vill veta att vi får service när vi behöver den. Vi fick lite information nu på mässan. Att de har servicelager i Europa och service inom 24 timmar. Så det är intressanta grejer! D&L är ju faktiskt känt och ett etablerat märke. Det kan ju inte vara lätt att vara säljare i det här när AX var bäst igår och idag är D&L bäst. Det är ju inte så lätt. Alla argument om AX var bäst på blev ju... Ja det var ju lite så att de tryckte på alla D&L:s fördelar givetvis!

#### Intervju med Erik

*Vad hände enligt dig när DÅF AB bytte leverantör?*

Erik: Jag ringde! Det var väl klockan fem på fredagskvällen och frågade om det där ryktet var sant. Felix flinade bara i princip åt mig och sa nej det kan det inte men han skulle kolla upp det. Sen ringde han och det var synd att jag inte såg hans ansiktsuttryck för han lät lite mattare än första gången. Vad jag förstod så lade de ner i stort sett hela helgen på att sy ihop hela det här paketet med D&L. Sen var de här på måndag kvällen eller tisdag kvällen och presenterade en lösning. Det tyckte jag var starkt att svänga om på det viset. Många organisationer hade nog blivit handlingsförlamade. När de knutit upp sig så mycket mot en leverantör och sedan får det här beskedet så tror jag att de flesta hade blivit paffa och handlingsförlamade.

Kunderna fick några veckor efter bytet av datorleverantör mer kunskap om den nya leverantören i samband med en resa till en av leverantörens fabriker. Ingen av kunderna bytte återförsäljare trots att det fanns andra företag som sålde den nya leverantörens datorer.

#### Tolkning av fallet som klassisk och ny retorik

Analysen av retoriken kommer att koncentreras till retoriken i presentationen när Paul talar till en publik i observationen på måndagmorgonen. Den retorik som användes vid mötet jämförs också med de andra delarna av fallet för att visa att det finns ett gap mellan retorik och handling (Skidmore et al 2003). I presentationen använder Paul dels den klassiska retorikens disposition dels flera olika retoriska verktyg från den nya retoriken vilket analyseras nedan.

Inledningsvis (Exordium) talar Paul om vad som skett i syfte att väcka intresse och sympati för sin sak och person. I sakframställningen (Narratio) redogör han för händelsen och de konsekvenser det får för dem och kundföretagen. Paul försöker ge lyssnarna den information han tror att de vill ha om den nya leverantören D&L och om den fortsatta servicen för deras AX-datorer. I sin framställning är Paul saklig men redogör också för omständigheter vilka är oangenäma för publiken. Den huvudsakliga tesen (Perelman 2004) Paul drev var att köparna inte skulle förlora något på bytet av leverantörer. Det försöker han sedan bevisa med argument till fördel för den nya leverantören.

I bevisdelen (probatio) försöker Paul att mildra effekten av händelsen genom att argumentera för vad som är positivt med den nya leverantören D&L för DÅF AB och kunderna. Han försöker också lugna dem genom att berätta om det sätt de löst problemen med AX på. Här används också argument till fördel för D&L som de anser har erbjudanden som motsvarar AX:s. Argumentet används i syfte att få köparna att känna att de inte förlorar något på bytet. I sin retorik försöker Paul också stärka sin tes genom att framhålla de personliga relationer han har med cheferna hos leverantören. Dessa personkontakter framhävs med avsikt att dels vinna lyssnarnas förtroende dels lätta upp stämningen vid mötet och göra mötet mer minnesvärt (Hägg 1998). Redan i denna del försöker Paul att bemöta publikens eventuella invändningar (refutatio) genom att själv ta upp frågan om varför de byter leverantör. Det bryter mot retorikens klassiska disposition och kan förklaras av Pauls iver att försöka lugna publiken och samtidigt vinna deras förtroende. Ett motbevis han använder är att tidigare kunde problemen med AX lösas men nu tvingas de att byta. Därmed uppfattar sig Paul ha klarat av motbevisen. Det visar sig sedan att han inte har klarat av dem eftersom deltagarna vid slutet av mötet gör invändningar och ställer frågor som han tvingas hantera.

I sin retorik använder han vid flera tillfällen språkliga effekter för att vädja till åhörarnas logik. Det första tillfället är när han redogör för DÅF AB:s resultat för att visa att de klarar av en förlust i samband med bytet av leverantör. Här väddar Paul till åhörarnas logik att inse att även om AX lämnar marknaden så kommer återförsäljaren inte att gå i konkurs för det. Det andra tillfället är när han talar om D&L att ”de som har flest marknadsandelar är sugna”. D&L framställs också i detta

sammanhang som en förebild för hur andra leverantörer borde agera i interaktionen med nya återförsäljare. Ytterligare en språklig effekt säljchefen använder för att skapa närvaro är att det ”är viktigt att ni får känna på maskinerna”. Paul använder exemplet med avsikt att ge deltagarna något konkret att se fram emot. Den sista språkliga effekten används när invändningar kommer från en av deltagarna som undrar om leverantören enbart är intresserad av återförsäljaren men inte dess kunder. Paul har i sin retorik här gjort ett misstag och felbedömt köparnas intresse att få veta om den nya leverantören är intresserad av dem. Paul har lagt för stort fokus i sin retorik på argument för leverantörens intresse av återförsäljaren. För att återvinna förtroendet hos köparna vädjar han därför till deras tålmod och säger att ”vi har ännu inte hunnit känna på hela organisationen” vilket retoriken avslutas med (peroratio).

I framställningen av händelsen använder Paul en rättfärdigandets retorik. Den kan föra med sig risker eftersom han i sin förberedelse riskerar att missa förklaringar av relevanta omständigheter om krisens verkningar (Weick 1988). Den rättfärdigande retoriken skapas i syfte att övertyga deltagarna om att ledningens beslut är rimligt för alla parter (Staw et al 1983). Pauls uttalande kan också tolkas som ett sätt att rationalisera händelsen. Paul framställer i sin retorik dem själva som starka och eftertraktade. När kunden däremot börjar ifrågasätta Pauls agerande och de löften han avger går Paul över till en defensiv retorik. Retoriken framställs i syfte att framställa dem själva som eftertraktade vilket visar sig t ex i Pauls uttalande att ”de ringde oss”. I en senare intervju framkom att DÅF AB själva kontaktade leverantören som sedan ringde tillbaka och visade sitt intresse. Det kan verka trivialt att diskutera vem som ringde vem men det som är intressant med en sådan jämförelse är gapet mellan retorik och praktik (Skidmore et al 2003). Jämförelsen visar på skillnaden mellan de inträffade händelserna och hur de genom retoriken presenteras inför mötesdeltagarna.

### Tolkning av den meningsskapande processen i fallet

I analysen nedan tolkas hela fallet som en meningsskapande process för att förstå hur händelser hänger samman och hur aktörerna tar hjälp av olika sammanhang och andra aktörer för att förstå och hantera sin situation (Weick 1979; 1995). Vidare analyseras även relationerna med säljaren och leverantören för att visa vilken relation som är viktig för

köparna. De teman analysen utgår från är utåtriktat meningsskapande och det begränsade valet av lösningar samt vem har köparen förtroendet för?

#### Utåtriktat meningsskapande och det begränsade valet av lösningar

På organisatorisk nivå är det intressant att analysera säljledningens förståelseprocess när de hanterar det inträffade och utformar en lösning. Det som avgör hur aktörer agerar i samband med problem och kriser är hur de väljer att börja agera. Enligt Weick (1988) styr ofta det initiala agerandet hur resten av situationen hanteras. När säljledningen snabbt ringer upp D&L kan det tolkas som ett försök att lösa problem genom att göra något och se vad som inträffar. Deras val visar sig sedan styra händelseutvecklingen eftersom resultatet blir att de byter leverantör. Hade de istället väntat ut AX hade resultatet kunnat bli ett annat. Det betyder att säljledningens förståelse av situationen är beroende av hur de väljer att hantera den. Köparna ser däremot inte på händelsen på samma sätt vilket beror på att de inte deltagit i besluten. Köparna behöver därför övertygas genom den retorik som framförs vid mötet. Den retorik som framförs ger dem information som dels gör det möjligt att förstå händelsen dels leder till invändningar när de förstår vilka problem leverantörsbytet för med sig för dem.

Förståelseprocessen hos säljledningen är till stora delar utåtriktad eftersom de tar hjälp av andra företag för att förstå vad som hänt. Den information säljledningen först får om att leverantören skall lämna den europeiska marknaden framstod som svårtolkad och behövde därför bekräftas. Sökandet efter bekräftelse inleder hela den förståelseprocedur som leder fram till att en ny leverantör snabbt väljs. I den processen tar de hjälp av Eriks uppgift om händelsen för att sedan kontakta leverantören och få händelsen bekräftad. Det sätt säljledningen hanterar kriser på är beroende av tidigare erfarenheter av samarbete med olika leverantörer. Dessa erfarenheter lagras hos ledningen som scheman vilka begränsar deras handlingskapacitet (Weick 1988). Skälet till varför de väljer D&L är att det är dem de har den mest fördelaktiga erfarenheten av bland de alternativ som stod tillbuds.

I situationen använder säljcheferna sig också av igenkännings- och beslutsscheman för att fatta beslut i situationen och för att göra den hanterbar (Klein och Weick 2000). De har när händelsen blev känd

uppfattat sig behöva besluta sig snabbt om att välja en ny leverantör. Den nya situationen som de skapade genom att kontakta D&L innebar att de istället för att hantera AX istället förhandlar med D&L om villkoren för ett samarbete. Det innebär att de skapar en situation de tidigare har erfarenhet av från förhandlingar med andra leverantörer. När beslutet om leverantören fattats har de därmed konstruerat en situation de kan hantera. Säljcheferna förflyttade sig därmed till en miljö i vilken de valt leverantör utan att ge sig tid att beakta alternativen. Det innebär att de får en situation i vilken de använde sina tolkningsscheman för att skapa en retorik för att få köparna att acceptera resultatet.

Vem har köparen förtroende för?

På individ- och gruppnivå skapas vid mötet ett förnyat förtroende mellan säljare och köpare vilket behövs eftersom relationen blivit instabil när produkter och tjänster byts ut (Good och Evans 2001). Pauls uttalande vid mötet ger intryck av att utgå från en övertygelse om att ifall kunderna får se företagets produkter kommer de att välja att stanna kvar i relationen. Köparnas reaktioner under presentationen motsäger detta eftersom de verkar anse att det inte räcker med en försäkran från Paul. I observationen märks detta när de ifrågasätter säljarens engagemang i händelsens konsekvenser för kundföretagen. En av köparna säger också senare i en intervju (med kundföretag 1) att de behövde tid på sig för att själva utvärdera produkterna.

Engagemanget för den tidigare leverantören AX försöker Paul att flytta över till den nya leverantören D&L genom sin retorik. Kundgruppen verkar också vid mötet skeptisk mot att Paul och Jacob har flyttat över sin lojalitet så snabbt. Detta får återverkningar för dem eftersom kunderna undrar hur djupt det nya engagemanget egentligen är för den nya leverantören. Vad köparna signalerar är att de behöver tid för att bygga upp sitt förtroende för D&L och deras produkter. Deltagarna visar också sin misstro vid mötet när de undrar över hur stort den nya leverantörens intresse är för kundföretagen. I Pauls retorik framhålls intresset för återförsäljaren vilket kan äventyra tilliten i relationen till köparna eftersom de inte känner att leverantören är intresserad av dem. I observationen framkom också att köparna även förväntar sig ett engagemang från leverantören för DÅF AB:s kundföretag. I fallet finns en i grunden fungerande relation mellan säljaren och de inköpare som

närvarar men vid mötet påverkar både positiva och negativ känslor deras uppfattning om varandras trovärdighet (Hunt och Morgan 1994; Andersen och Kumar 2006).

Paul upplever att han ger kunden skäl att vilja stanna kvar eftersom de garanterar servicen och tar ansvar för de produkter de tidigare sålt. Han förväntar sig att hans agerande ska medföra att de undviker framtida problem genom att förebygga dem (Weick 1988). Om säljaren däremot inte hade tagit ansvar för datorerna hade det kunnat skapa irritation hos kunderna. Det hade i förlängningen riskerat att leda till att de först övervägt och sedan eventuellt även bytt leverantör. Paul tror sig kunna förebygga detta genom att intyga om den egna soliditeten och goda relationer till D&L.

Emotionell dynamik i säljar- och köparrelationen aktiveras på olika nivåer i de involverade företagen (Andersen och Kumar 2006). Vid mötet spelar det därför roll hur de parter som är indirekt involverade reagerar på Pauls retorik. Det beror på att den emotionella dynamiken påverkar relationens fortsatta överlevnad. Om de indirekt involverade personerna känner sig nöjda med det nya konceptet och de lösningar som skapats ökar förutsättningar för att relationen ska överleva och utvecklas. Är de däremot inte nöjda kan de välja att påverka inköparen att avsluta relationen. Framgången påverkas därmed av hur parterna upplever fortsättningen eftersom händelsen medför byteskostnader för kundföretagen (Amit och Zott 2001). Paul måste därför vid mötet övertala köparna att känna ett tillräckligt stort förtroende för att bekosta de byteskostnader som de nya datorerna innebär utan att välja en annan återförsäljare.

En intressant aspekt är Alexanders uttalanden att de inte ville träffa D&L:s chef av oro för att han skulle försöka sälja datorer till dem. Detta agerande kan tolkas som att Alexander aktiverade sitt stereotypa säljarschema när Paul vill ta med D&L:s chef som inköparen inte hade tidigare erfarenhet av (Hunt och Bashaw 1999: 1 och 2). Paul valde därför en passiv strategi för att inte skada sin relation med inköparen (Stafford och Stafford 2003). Det är också intressant att inköparen känner sympati med säljarna i situationen och det arbete som situationen förorsakar dem. Sympatin kan tolkas som en fördel skapad genom den emotionella dynamiken och de gemensamma interaktionsschemana som utvecklats mellan Paul och Alexander

(Strauss och Quinn 1997). Det är tack vare de gemensamma känslorna och värderingarna mellan aktörerna som relationen överlever trots att den utsätts för relationsstress (Holmlund-Rytkönen och Strandvik 2003). Vad utsagorna visar är att inköparna främst har förtroende för säljarna och återförsäljaren medan leverantören och produkterna kommer i andra hand.

Framgång i det här fallet handlar om att få kundföretagen att stanna kvar i relationen trots att återförsäljaren måste byta leverantör. I det här fallet skapas framgång eftersom kunderna stannar kvar och i den processen blir händelsen främst en kris för återförsäljaren medan den framstår som ett mindre problem för kundföretagen.

## Fall 11 Säljarnas hantering av olika kundkategorier

De delfall som presenteras nedan handlar om två olika typer av företag där DÅF AB hade problem med relationerna. I det första delfallet försöker Mats att hantera en missnöjd småföretagare som vill lämna tillbaka en produkt. Han har tidigare köpt en cd-spelare av DÅF AB. Mats fanns även med i fallet i inledningen till kapitel 1. Småföretagaren har däremot inte varit med i något av de tidigare fallen. I det andra delfallet har en stressande situation uppstått när en konsult felaktigt har agerat för ett större företags räkning. I det fallet kontaktar Felix (säljchefen i fall 2) olika personer i kundföretaget för att lösa problemet. Nedan presenteras det första delfallet utifrån observationer och kortintervjuer som en händelsekedja vilken utvecklades under en veckas tid. Delfall två presenteras som en berättelse av en av säljcheferna.

### Hanteringen av en småföretagares problem

**Måndag.** Mats berättar att en småföretagare har köpt en cd-spelare och erbjuds samtidigt att köpa en installation för att passa in den i datorn. Han berättar att köparen ställde krav på att den skulle fungera med Windows 3.11. Det gör den också enligt datorleverantörens dokumentation. Han avböjde installationen eftersom han trodde sig kunna göra det själv. Småföretagaren var övertygad om att det skulle finnas drivrutiner på Internet som han själv skulle kunna ladda ner och installera på sin dator. Småföretagaren fick produkten skickad till sig och sen hörde säljaren inte av honom. DÅF AB skickar fakturan till honom men den blir inte betald. När det sedan gått ett par månader kommer köparen in på DÅF AB och slänger cd:n i knäet på

säljaren och går där ifrån. Han tror att sig kunna lämna tillbaka den eftersom han inte lyckats installera den i datorn. Det hade han fått om han hade köpt installationen och den inte fungerat.

**Onsdag.** Mats berättar igen om småföretagaren som vägrat betala cd-spelaren. DÅF AB kan driva frågan vidare till kronofogden för inkasso och kommer att göra det. Småföretagaren har fått två kravbrev och måste betala. Han hade möjlighet att köpa installation och då hade DÅF AB tagit på sig ansvaret för att den verkligen fungerar men då hade köparen fått betala ett tillägg för installationen vilket han inte ville. Det är ett problem som inte förekommer så ofta men när det händer är det i regel småföretag iblandade. Den här småföretagaren är egentligen en sådan kund företaget inte vill ha men som de valt att testa. Det troligaste avslutet på ärendet är han inte får köpa något mer av DÅF AB eftersom han inte accepterar köpvillkoren.

**Fredag.** Felix som är Mats säljchef berättar att ett juridiskt ombud har varit inblandat. Ombudet har från början ställt sig på småföretagarens sida men efter det att han fått veta att klienten inte varit uppriktig väljer ombudet att dra sig tillbaka. När juristen diskuterat ärendet med en av säljcheferna drar han sig tillbaka och rekommenderar köparen att betala. Under tiden har viss skriftväxling skett mellan säljaren och köparen i vilken de talat om för honom att han inte kan kräva något från DÅF AB. Det är fortfarande hans produkt och räkningen kan nu skickas vidare till inkasso för indrivning. Köparens agerande har gått ut på att försöka argumentera sig till att få rätt vilket lett till ett ordkrig mellan företagen. I ett fax framkommer att köparen haft sin egen tolkning av rätten att lämna tillbaka produkten. Han åberopar konsumentköplagen som tillämplig i hans fall och försöker att argumentera om hur lång en ångervecka är och hur mycket han kan vara skyldig att betala. Det visar sig snart att han tolkat situationen fel eftersom konsumentköplagen inte tillämpas på företag. (Köplagen är tillämplig på företag och i den finns ingen ångervecka.)

Köparen har under fredagen skickat ett fax i vilket han säger att han kommer att betala cd:n när den kommer tillbaka. Tyvärr har affären kostat både honom och DÅF AB mer pengar än vad det hade gjort om han inte krånglat utan istället begärt hjälp med installationen. Säljchefen bedömer att det har kostat DÅF AB minst 10 000 kr i löner och annat. För småföretagaren har det troligtvis kostat lika mycket eftersom det tagit honom lika lång tid att skriva brev, kontakta sin jurist och besöka DÅF AB. Cd:n kom in på måndagen klockan tolv och säljaren har varit upptagen med ärendet hela veckan. Småföretagaren kommer att få betala ett högre belopp då cd:n måste



skickas med bud till honom. Han får dessutom betala förseningsavgifter o s v.

Hela ärendet slutar med att köparen får produkten nerskickad med bud. Sluträkning sänds också med och därefter stryks han ur kundregistret. För Mats har ärendet tagit mycket tid från annat arbete men på fredagen får han ta emot företagets vandringspris för veckans insats. Risken som Felix anser finns är att kunden ska kunna påverka andra relationer t.ex. om han anlitas som konsult i något anbudsförfarande av någon kommun.

Jag frågar Mats några dagar senare vad han tycker om att ha blivit tilldelad vandringspriset som han fick i fredags vid säljgruppsmötet. Han tyckte det var rätt skönt efter det han gått igenom under veckan. Han berättar också att han tyckte det var en konstig grej när han precis börjat på företaget och tyckte inte direkt att det var någon ära att få den. Nu uppfattar han det annorlunda när han vet vad den innebär och själv har fått den för första gången.

#### När DÅF AB riskerade att förlora ett stort kundföretag

Delfall två var en historia säljchefen Felix berättade efter några dagar i syftet att visa att problem kan lösas på ett positivt sätt. DÅF AB riskerade på grund av händelsen att förlora ett stort kundföretag.

Det var en konsult i ett av kundföretagen som beställt en dator och utnyttjat kundföretagets samarbete med DÅF AB. Han påstod sig göra detta med VD:s godkännande. Kundföretaget fick datorn och teknikern anpassade den för företagets nätverk. När konsulten sedan fick den visade det sig att den inte fungerade på det sätt som han ville att den skulle fungera. Konsulten ringde då DÅF AB och var väldigt irriterad. Han gick på och kallade folk en massa saker. Det hela slutar med att Felix skickar över ett e-mail till flera personer på företaget och berättar sin version om vad som hänt. All personal på DÅF AB tyckte att historien var påfrestande då de riskerade att förlora en viktig kund. Efter några dagar ringer VD för kundföretaget och beklagar det inträffade. Det visar sig att konsulten inte hade rätt att utnyttja VD:s namn i affären. Samtliga säljare sitter då i bussen på väg till Berlin för en kick-off. När det ringer blir de nervösa. Det är inte rätt tillfälle att få höra att en av de största kunderna vill dra sig tillbaka. De förlorade inte kunden utan VD intygar att de vill fortsätta som vanligt och berömmar DÅF AB:s personal för att de betett sig professionellt i affären.

## Tolkning av den meningsskapande processen i fallet

De problem som förekommer i båda delfallen medför oklarheter vilka behöver redas ut genom att säljarna aktiverar sina problemhanteringsscheman (Weick 1979). Därmed blir det möjligt att analysera hur säljchefen Felix utifrån en meningsskapande process konstruerar en lösning i enlighet med säljledningens uppfattning om hur målkunder och icke-målkunder bör behandlas. I analysen hanteras två olika teman varav det första är framgång genom att relationer stärks eller avslutas medan det andra är det sociala utbytets konsekvenser för säljaren.

### Framgång genom att relationer stärks eller avslutas

Framgång innebär i det första fallet en problemhantering av en köpare som leder till att kontakten avslutas. I det andra fallet stärks istället relationen när Felix aktiverar sina kontakter i andra delar av kundföretaget. De kontakter som sker mellan företagen är i det första delfallet en individnivåkontakt medan det i det i andra delfallet är en mesonivåkontakt mellan chefer hos återförsäljaren och kundföretaget. Vidare kan fallets delar också analyseras utifrån den tillitsnivå som finns mellan individerna i relationen för att visa hur tillit påverkar händelseförloppet.

I det första delfallet arbetar Mats och Felix för att avsluta en relation med en köpare som inte är målkund för företaget (Good och Evans 2001). Säljare och säljchef väljer att i den meningsskapande processen (Weick 1995) att tolka händelsen och att skapa en lösning på den utifrån uppfattningen att köparen egentligen aldrig skulle ha blivit kund hos DÅF AB. Fallen visar också att det är skillnad mellan företagets framgång och säljarens personliga framgång. Det visar sig i att Mats i fallet först handlar utifrån en instinkt att hjälpa köparen att lösa problemet. När sedan händelseförloppet medför kontakter med en jurist tar Felix över och försöker lösa problemet utifrån vad han uppfattar vara bäst för DÅF AB. Utifrån Felix' perspektiv är kunden inte ett relationspartner eftersom han inte representerar ett tillräckligt stort företag för att kunna köpa regelbundet. Felix klargör för Mats hur han ska hantera situationen med den irriterade köparen och liknande situationer för att finna en lösning som gynnar återförsäljaren.

I det andra delfallet hanterar Felix en situation där DÅF AB riskerar att förlora ett viktigt kundföretag på grund av en konsults bedrägliga agerande. Fallet inleds med att en dator säljs som en tekniker färdigställt med hjälp av kundföretagets tekniker. De problem som uppkommer beror på att konsulten inte angett hur datorn skulle vara installerad. Problemet eskalerar när konsulten blir irriterad och förolämpar de involverade i DÅF AB. Felix' agerande är lugnare vilket leder till att han kontaktar andra personer i kundföretaget som uppfattar situationen annorlunda än vad konsulten gör (Holmlund-Rytkönen och Strandvik 2003). Felix' hållning vid händelsen medför att konsultens bedrägliga agerande avslöjas och att VD i kundföretaget tar avstånd från det. Här finns en etablerad relation mellan de båda företagen med kontakter på flera olika nivåer vilket utnyttjas för att reda ut det inträffade. Det som räddar relationen är att de personer Felix kontaktar har förmåga att värdera det inträffade och dessutom har symbolisk makt och befogenheter att besluta till DÅF AB:s fördel (Bourdieu 1991).

I jämförelsen mellan fallen visar det första delfallet att det inte fanns några etablerade interaktionsscheman eftersom kontakten med köparen var ny. Parterna i det andra delfallet däremot har etablerade relationer och väl utvecklade interaktionsscheman (Macintosh et al 1992; Strauss och Quinn 1997). Deras etablerade interaktionsscheman bidrar till att problemet kan lösas när andra personerna kan bidra till att tolka händelsen med distans utifrån tidigare erfarenheter av egna interaktioner med DÅF AB:s säljare. Tidigare forskning visar att relationsstress kan påverka relationen destruktivt om de involverade inte lyckas få ner stressnivån så att de kan betrakta händelserna med distans (Holmlund-Rytkönen och Strandvik 2003). I det första delfallet minskas stressen först när småföretagarens juridiska ombud bedömt situationen och rekommenderar honom att betala produkten. Avgörande för det andra delfallets lösning är att Felix kan aktivera personer som har positiva erfarenheter av DÅF AB vilket leder till att relationen kan fortsätta medan kontakten i det första avslutas.

I kontakten med småföretagaren har tilliten ännu inte byggts upp vilket medför att han inte litar på säljarens erbjudande om service för att få cd-spelaren att fungera. Graden av tillit är ofta låg i nya relationer vilket riskerar att orsaka att problem fördjupas när parterna försöker lösa dem (Leek et al 2002). I det här fallet väljer Felix att avsluta

kontakten med småföretagaren. Det görs inte enbart därför att han inte är en målkund utan också eftersom han väljer att agera destruktivt (Good och Evans 2001). I tidigare kognitiv säljforskning sägs att om säljaren agerar allt för påstridigt aktiveras negativa säljarscheman hos köparen. De scheman som har skapats vid kontakter med andra säljare kan därför hindra en positiv relationsutveckling (Stafford 1996; Hunt och Bashaw 1999). Det innebär att tidigare negativa erfarenheter kan påverka relationsutvecklingen om köparen agerar för att försvara sig på ett destruktivt sätt vilket förekommer i fallet ovan. Småföretagarens agerande kan tolkas som ett aktiverande av negativa säljarscheman när han upplever säljarens handlande otillfredsställande. I det här fallet aktiverar också säljarna negativa inköparscheman som får dem att vilja avsluta relationen till småföretagaren. Konflikter gör det svårt för säljaren att vara effektiv eftersom han mistros av köparen vilket leder till att kontakten med köparen avslutas (Weitz 1981).

I händelsen i det andra delfallet aktiverar Felix det nätverkskapital som säljarna i DÅF AB byggt upp för att kunna lösa problemet med kundföretaget (Bourdieu 1994). Genom att ta hjälp av etablerade relationer på olika nivåer med olika personer skapar Felix förutsättningar för att lösa problemet genom att vädja till deras positiva erfarenheter och känslor. Detta kan tolkas som att Felix använder sig av en emotionell dynamik i syfte att lösa problemet och rädda relationen (Andersen och Kumar 2006). Det som gör detta möjligt är att en gränsöverskridande relation tidigare utvecklats mellan säljarna och inköparna som blivit medlemmar i varandras nätverk. I det här fallet kan Felix därför ha lyckats att aktivera flera personers försvar av relationen. Det leder till att relationen till DÅF AB prioriteras framför relationen till konsulten.

Det sociala utbytets konsekvenser för säljaren.

Händelsen i det första delfallet kan analyseras på individnivå utifrån de konsekvenser händelsen fick för Mats när problemet löstes med småföretagaren. Det kan tolkas som en överföring av värderingar från säljchef till säljare med effekter för säljarens agerande eftersom hans agerande påverkas av det sociala utbytet.

Hur företaget värderar vem som är målkund eller inte får konsekvenser för Mats' agerande att skapa ett socialt utbyte. Det beror på att han

tvingas agera för att avsluta kontakten. När säljare agerar utifrån de värden företaget har skapat genom sina erfarenheter påverkas kommande utbyten av företagens värderingar. Händelsen i det första delfallet ovan visar tydligt på negativa konsekvenser som kan analyseras utifrån hur säljledningen styr nya säljare mot att internalisera företagens värderingar (Strauss och Quinn 1997). Mats agerade först för att hjälpa köparen eftersom han kände sig skyldig att försöka hjälpa till. Det sätt Felix hanterade Mats på innebär att han inte gav utrymme för Mats' önskemål att hjälpa köparen. I det här fallet konstruerade Felix en lösning på problemet som han ansåg var nödvändig för DÅF AB:s bästa. Mats fick rollen som budbärare för att lära sig att ta tag i obehagliga situationer men också hur han förväntas hantera problem och kriser. Felix' agerande mot Mats kan därför tolkas som en schemaöverföring genom modellering (Strauss och Quinn 1997). Det innebär att Mats deltar i processen för att lära sig hantera problemsituationer. När säljare agerar tillsammans på det sätt som observationen visar får de kunskap om hur de förväntas agera och varför. Det betyder också att säljare genom att vara med och lösa olika typer av problem lär sig rutiner och strukturer för hanterandet av oförutsedda händelser (Leigh och Rethans 1984). När Felix tar över visar han också explicit vad han förväntar sig att Mats bör lära sig om hanterande av relationsproblem. Felix' agerande kan tolkas som att han visar sin säljare vad han uppfattar vara ett funktionellt sätt att arbeta på. När Mats sedan vid ett annat tillfälle hamnar i en liknande situation med en icke önskvärd kund kan han aktivera sitt problemlösningschema och lösa problemet på ett liknande sätt.

Felix agerande kan tolkas som att han tar hjälp av sina besluts- och tolkningsscheman för att analysera och fatta beslut i ärendet vilket skapar ett sorts igenkännande beslutsfattande (Klein och Weick 2000). Genom dessa besluts- och tolkningsscheman kan Felix förstå händelsens innehåll och förlopp samt fatta beslut om hur händelsen ska lösas på ett för företaget fördelaktigt sätt. Utfallet av förståelseprocessen blir en retorik som används i interaktionen med säljaren för att kontrollera hans agerande. Felix' besluts- och tolkningsscheman gör det också möjligt att agera utan att låta sig stressas av kundens irritation samtidigt som han även leder Mats mot att avsluta kontakten.

Framgång i fallet ovan innebär att säljare och säljledning hanterar problem på ett sådant sätt att det gynnar det återförsäljande företaget.

Det betyder att säljaren samtidigt också lär sig att vad han uppfattar vara personlig framgång är underordnat företagets mål i relationen till kundföretagen (D'Andrade 1992). Av händelsen med småföretagaren lärde sig säljledningen att det kan vara vanskligt att använda dem som inskolningfall åt nya säljare. Det finns en risk att små företag samarbetar med stora företag som kan äventyra överlevnaden för återförsäljaren.

## Fall 12 Problem att samordna olika resurser

Säljare med bristande kunskaper kan orsaka problem i kundrelationen när kunden inte känner sig tillfredställd med de lösningar och produkter säljaren föreslår (Pettijohn med kolleger 2002). Problem i relationen kan också uppstå utanför säljarens kontroll t ex när de personer säljaren engagerat från leverantören inte motsvarar de kompetenskrav situationen ställer. Händelsen nedan är delvis ett exempel på en sådan situation eftersom den utgår ifrån problem orsakade av olika yttre omständigheter. Fallet inleds med kortintervjuer med Tobias när han förbereder den installation som orsakar problem som sedan leder till en kris.

### Problemets prolog

**På fredagen.** Innan jag går hem pratar jag lite kort med Tobias som har sprungit runt hela dagen och ringt många samtal. Han berättar att de ska göra en stor omläggning på ett större kundföretag för att uppdatera ekonomisystem och uppföljningssystem. Hela omläggningen är tänkt att göras natten mellan tisdag och onsdag. Projektledare är en IT-chef (i fall 8) på kundföretaget som också ska testa det färdiga systemet. Han är inte tillbaka från sin semester vilket betyder att hela projektet kan få skjutas upp. Säljaren anser att det hade varit bättre om de själva varit projektledare eftersom förberedelserna då hade ordnat sig på ett annorlunda sätt. I arbetet ingår ett antal personer från andra företag som kommer ner från Stockholm. Några av dem ska bara vara där om något händer och kommer troligtvis att få rulla tummarna hela natten men de måste vara där. Tobias tror att det löser sig.

**På måndagen.** Efter mötet på måndagen pratar jag lite med Tobias om det projekt som ska genomföras under tisdag natt. De har beslutat att genomföra det trots att projektledaren på kundföretaget inte är tillbaka från semestern. De kommer inte att ha någon som kan testa

systemet fullt ut men teknikerna från programtillverkaren kan ändå göra driftstester. Detaljerna får i så fall korrigeras sedan.

**På tisdagen.** Jag pratar lite med Tobias när han håller på att förbereda inför kvällen. Han ska se till att allt folk kommer att vara på plats och att de kommer in på alla kontor hos kundföretaget. De ska även testa systemet så att de vet att det fungerar annars får de backa och låta den gamla servern sköta jobbet. På den gamla servern finns kundregistret som är kopplat till faktureringsystemet. Flera gånger ser jag att Albert, en tekniker, ringer till kundföretaget för att kontrollera uppgifter om den gamla servern och dess innehåll. Han bokar också möte med teknikerna på det andra företaget och pratar sedan med Tobias för att stämma av mellan sig.

**På onsdagen.** Jag får veta att det nya försöket med en överläggning av data till en ny server har misslyckats. Det hela är egentligen en ganska komplicerad historia eftersom flera företag är inblandade. Datorleverantören har sålt servern på vilken DÅF AB skulle installera en ny version av programvara. Ett konsultföretag med programtillverkning har tidigare skapat en databas på den gamla servern och den behövde uppdateras vilket inte fungerade. Därefter skulle DÅF AB:s tekniker Albert installera en klusterlösning och sedan uppdatera allt. Vad de inte visste när de körde igång var att det inte skulle gå att uppdatera databasprogrammet eftersom den nya versionen av datorprogrammet inte var bakåtkompatibelt.

### Observation av säljgruppens möte

På onsdagen arbetar säljgruppen för att lösa problemet genom att dels diskutera dels kontakta olika personer som kan hjälpa till. Närvarande vid mötet är Säljgrupp 1 bestående av Felix, Tobias och Albert (teknikern). På telefon deltar också datorleverantörens tekniker och en system manager på kundföretaget. Hela dagen kommer att gå åt till att skapa en lösning.

Tobias är fullt upptagen med att ringa till datorleverantören och programleverantör för att hitta en lösning. Tobias skall sedan träffa Erik under lunchen för att förklara vad som hänt och för att diskutera vad de skall göra åt det. Erik har lovat folk i den egna organisationen att servern skulle komma upp. Nu får han förklara för dem varför det inte blev så. Jag hör efterhand under dagen att de pratat med Erik och hans system manager flera gånger. Albert får också samtal från kundens systemmanager. Det pratar han sedan med Tobias om.

Jag lyssnar när Albert, Felix och Tobias går igenom hur de tänker lösa problemet med kundens nya server. Felix går runt i rummet och pratar samtidigt som han gör anteckningar på tavlan. Tobias sitter i

telefon och pratar med datorleverantörens folk samtidigt som han pratar med Felix. Albert försöker svara på frågor och redogöra för problemen som inträffade. De går igenom hela situationen från början för att se var de gjort fel och var andra tekniker har gjort fel. De anser att en viktig förklaring är att de inte själva varit projektledare och att projektledningen inte har varit bra. I framtiden anser de att de måste stå på sig och se till att de blir projektledare för sina projekt. En annan viktig del inför framtida projekt är att de måste se till att få papper på vad de kommit överens om med leverantören så att de kan stå på sig när det inte fungerar. Datorleverantören har i det här fallet anlitat tekniker som inte förstått uppgiftens karaktär. Teknikerna trodde att de skulle kunna klara av uppgiften snabbt och sedan flyga hem.

Till slut har gruppen konstruerat två alternativa sätt att lösa problemet på:

Den första lösningen innebär att de fortfarande skall lyfta över databasen till den nya servern och ordna problemen efterhand.

Den andra lösningen innebär att de exporterar och importerar<sup>34</sup> databasen vilket skapar färre problem men tar längre tid.

I båda fallen måste de göra tester innan de genomför det i praktiken. Nästa steg blir att uppdatera lösningen vilket kan göras vid ett annat tillfälle. Vid samtliga steg är det viktigt att leverantörerna är med och ger tekniskt stöd så att allt fortgår enligt planen. Gruppen anser också att det är viktigt att de får garantier från leverantören om att de anlitate personerna har rätt kompetens. Goodwillen hos kundföretaget uppfattas vara nästan slut så vid nästa försök måste det fungera. De gör sedan upp om hur lösningen skall presenteras för projektledaren (IT-chefen). Gruppen kommer överens om att säljaren ska hålla låg profil men uttrycka sitt missnöje över det inträffade och sedan presentera lösningen på det hela.

Intervju med IT-chefen Erik några veckor senare

Några veckor senare får jag möjlighet att ställa frågor till projektledaren (Erik i fall 8) om hur det hela utvecklade sig och då framkommer följande:

---

<sup>34</sup> Databasen kopieras först till standardformat varefter den läses in av den nya databashanteraren. Hantering innebär en slags omväg jämfört med en direkt inläsning av en gammal databas till ett nytt system.



*Jag såg när de förberedde för en installation för två veckor sedan!*

Eriks svar: Som gick åt skogen! Den är fortfarande inte installerad eller installerad är den men inte driftsatt. Det var servern till kundtjänst stödsystem. Ett av våra mest affärskritiska eller ett av de mer affärskritiska systemen. Ligger det nere så är kundtjänst helt utan verktyg. Då ringer det men de kan inte lösa några problem eftersom de inte kommer åt debiteringssystemet. Det vi gjort är att vi investerat i en lite mer redundant serverlösning som skall klara allt. Tanken är att i princip hela den ena servern skall kunna gå åt skogen. Det blev något fel i konverteringen av databasen och då var det bättre att backa. Vi satt ju inte i sjön utan vi hade den gamla maskinen.

### Tolkning av den meningsskapande processen i fallet

I sin förståelse av hur händelsen påverkat kundrelationen iscensätter aktörerna den vid sitt möte för att reda ut och förstå vad de kan göra för att lösa vad de uppfattar som själva problemet (Weick 1979). Händelsen i sig upplevs som stressande för säljarna då de riskerar att förlora ett kundföretag. Den meningsskapande processen som säljarna skapar för att förstå och hantera händelsen kan delas upp i tre teman. Dessa är: meningsskapande hos gruppen för att reda ut händelsen, engagemang och stress vid hanteringen av händelsen samt goodwillens räckvidd.

#### Meningsskapande hos gruppen för att reda ut händelsen

Utifrån Weicks (1988) artikel om krishantering är det relevant att fråga: Vad medför att ett problem omvandlas till en kris? Den frågan kan användas som grund för att analysera hur etiketterandet av händelsen som kris påverkar aktörernas handlingsalternativ. Vidare blir det möjligt att klargöra vilken roll engagemang har för skapandet av lösningar på situationen som i det studerade fallet. I analysen kommer fokus att riktas mot säljarens och säljledningens förståelse av det som inträffat vid installationsförsöket. Det möjliggör en analys av den interna meningsskapande processen hos det återförsäljande företaget.

I det förra fallet (fall 11 första delfallet) ansåg sig säljarna ha ett problem när kunden på grund av en händelse blev irriterad och krävde att säljaren skulle göra något. I det här fallet uppfattar säljarna att ett problem blivit en kris vilket beror på att de inte lyckats få kontroll över tidigare problem. Vad Weick karaktäriserar som kriser är händelser vars inträffande har låg sannolikhet men stora konsekvenser för de drabbade

organisationerna (Weick 1988). Steget från problem till kris verkar därför handla om att problemets konsekvenser trappas upp till att bli mer omfattande för de involverade. I det här fallet har säljarna fått veta att deras kontaktperson gett löften till sina chefer vilket riskerar att skapa problem eftersom löfterna inte uppfylldes. Därmed riskerade problemet att ge projektledaren Erik svårighet som han måste hantera inom den egna organisationen. Den utveckling som skett kan därför uppfattas som en upptrappning av konsekvenserna för de inblandade. Händelsen iscensätts och uppfattas därför som en kris eftersom de tolkar den som ett misslyckande (Thorne 2000). Genom att studera kriser retrospektivt uppfattas organisationer, enligt Weick (1988), kunna förebygga framtida kriser. Det gör de genom att använda sina erfarenheter av att hantera problemen som orsakat kriser. Det sätt företag hanterat krisen på innebär att de dels skapar en plan för krishantering dels använder de sig av samarbetsinriktad konflikthantering (Gonzales-Herrero och Pratt 1995). Den lösning som skapades vid mötet kan tolkas som en åtgärd med avsikt att påbörja hanteringen av problemsituationen (Weick 1988). Lösningen visade sig sedan vara otillräcklig eftersom den inte löste problemet. Vid nästa försök kom de närmare en lösning och därmed fick de också mer kunskap om problemet och dess orsaker. I det aktuella fallet arbetar också säljarna strukturerat för att göra saker i rätt ordning.

Vid mötet samordnas gruppens habitus för att skapa en lösning på problemet utifrån tidigare erfarenheter (Bourdieu 1994). Den iscensättning gruppen gör av problemet är en utåtriktad förståelseprocess i syfte att lösa det. Den meningsskapande processen mellan dem medför att händelsen strukturerar de närvarandes agerande vilket leder till engagemang (Weick 1979). Detta visar sig i hur de väljer att selektera händelsen för att koncentrera sig på de tekniska problemen vilket han sedan diskuterar både med leverantören och med Felix. Tillsammans försöker de bryta ner händelsen i olika delar för att förstå händelsen. De försöker också att klargöra vem som gjort vad? Det underlättar problemlösningen då lösningen kan delas upp på flera personer. I situationen väljer de att ifrågasätta ansvarsfördelningen för projektet och den överenskommelse som gjorts med leverantören. I sin konstruktion av händelsen bryter de ner den för att visa hur den bristande ansvarsfördelningen bidragit till händelseutvecklingen och

hur den mynnar ut i en uppfattning att det egna totalansvaret skulle ha förhindrat krisen.

Nästa steg blir därefter att skapa en lösning utifrån tidigare erfarenheter för att få olika handlingsalternativ (Weick 1988). Hur händelsen sedan kommer att lösas beror på de deltagande i det praktiska genomförandet. Det innebär att de val kunden och säljarna gör har betydelse för om händelsen får en positiv eller negativ utgång. Krisetiketten kan också få negativa följder när säljgruppen väljer att förstå händelsen som en kris. Det beror på att krisetiketten kan begränsa deras möjligheter att hitta en lösning. Krisetiketten kan hindra dem eftersom de riskerar att begränsas i sin förståelse när de väljer att hantera händelsen som ett problem. Etiketteringen kan också göra det svårare för dem att hitta lösningar. Om det sedan visar sig att händelsen inte låter sig lösas på det sätt säljarna valt riskerar de att uppfatta sig begränsade i sin kapacitet att konstruera en annan lösning.

Säljarna avslutade sitt möte med att konstruera en retorik för att kunna presentera lösningen för kunden. Den modell de valde är en sorts defensiv retorik vars syfte är att framställa sig som lågmälda i förhållande till Erik för att därigenom undvika att väcka hans irritation.

#### Engagemang och stress vid hanteringen av händelsen

Den stress och oro som säljare och säljledningen ger intryck av att uppleva i fallet kan analyseras för att få kunskap om hur de reder ut problem genom ett interorganisatoriskt agerande. Det gör det möjligt att visa hur oro och stress påverkar möjligheterna att lösa problemet men också hur engagemang kan orsaka att de inte ser problemet i sin helhet. Fallet visar att parterna i grunden har en fungerande relation men att händelsen skapar oro i relationen (Good och Evans 2001). I det studerade fallet orsakas problemet av att leverantörens personal inte hade kompetens att uppdatera programvaran. Det skapar en stress som kan kopplas till brister dels hos tekniken dels de involverade aktörernas kompetens (Holmlund-Rytkönen och Strandvik 2003). Därmed skapas en situation när Tobias och Felix tvingas samordna olika interna och externa resurser för att lösa ett problem med hög komplexitetsgrad.

I hanteringen av händelsen skapas engagemang hos aktörerna för att hitta en lösning. Engagemang är viktigt vid iscensättningar av kriser. Det beror på att engagemang får aktörerna att fokusera på hur de ska

lösa krisen (Weick 1988). Engagemang får aktörerna att uppmärksamma detaljer de annars skulle gå miste om. Dessutom får engagemanget dem att göra saker i en viss ordning (Weick 1995). Engagemang har samtidigt också en avigsida eftersom det många gånger leder till att aktörerna försöker att rättfärdiga sitt eget agerande. Det visar sig i fallet när de skyller problemet på externa aktörers teknik och bristande kompetens. Vid ett engagerat handlande finns också en risk att engagemang leder till att så kallade blinda fläckar skapas när aktörerna väljer ut delar av problemet och fokuserar på det. I fallet sker en sådan fokusering när de försöker skapa lösningar på delar av problemet i tron att det löser hela problemet. Därmed blir också resultatet att problemet delvis löses men att andra problem kvarstår.

När de försöker att lösa problemet görs det genom att de involverade använder den kunskap de har (Weick 1988). Den är avgörande för hur de väljer att lösa problemet eftersom en bred kunskap ger fler möjligheter att förstå det än vad en snäv kunskap ger. Aktiverande av det interna och externa nätverket innebär därmed att de skapar bättre förutsättningar att lösa problem eftersom en större kunskapsbas används. Det ger också möjligheter att involvera personer som inte låter sig stressas av händelsen eftersom de har förmåga att tolka den i ett större perspektiv. Aktiverandet av nätverket innebär att de internt tar hjälp av de egna teknikerna och att de externt tar hjälp av leverantörernas tekniker och kundföretagets system manager för att klargöra varför de fått problem och hur dessa kan lösas. Förtroende mellan parterna i en relation bygger på en förväntning om ärligt och förtroendefullt agerande (Ploetner och Ehret 2006). Ärlighet och förtroende framställs också i fallet som grund för den retorik de skapar inför mötet med projektledaren. Deras retorik kan därför ses som ett exempel på hur säljare kan förbereda sig inför mötet med kundföretags representanter för att inte skapa onödig irritation.

#### Goodwillens räckvidd

I observationen av mötet sägs att goodwillen är slut vid nästa försök. Frågan är om det stämmer? I analysen av fallet diskuteras därför goodwillens räckvidd för att få klarhet i om påståendet verkar rimligt. Vad säljledningen säger analyseras därför i relation till vad Erik säger i syfte att förstå deras agerande utifrån de investeringar i relationen som

parterna tidigare gjort. Det kan tolkas som en mesonivåanalys av relationen mellan säljgruppen och Erik.

Om relationen överlever en händelse beror på hur relationens tidigare historia ser ut och om relationen är värdefull för de involverade (Holmlund-Rytkönen och Strandvik 2003). Relationen mellan Felix och Erik ger intryck av att vara stabil trots krisen vilket kan bero på att de har goda erfarenheter av tidigare utbyten. I fall 8 framkom att Erik valt DÅF AB för att skapa konkurrens åt Databolaget men också för att hans ansåg att det gav mest valuta för pengarna. Han hade därför investerat i en relation vilket han fått kritik för av kollegerna inom det egna företaget. Eriks välvilliga inställning till DÅF AB när problem uppstått kan därför tolkas mot bakgrund av hans investeringar i relationen. I intervjun med Erik visar det sig efteråt att trots att säljaren och teknikerna inte lyckades lösa problemet vid det andra tillfället hade han fortfarande förtroende för dem. I det här fallet är DÅF AB en viktig partner vilket leder till att Erik har ett fortsatt förtroende för Felix och hans personal (Morgan och Hunt 1994). Vid det andra försöket hade de också gjort framsteg även om tjänsten inte var slutförd och därför ger Erik dem fler försök att lösa problemet. Det innebär att projektet inte var något misslyckande utan en process på väg mot slutligt genomförande och framgång.

I det projekt som problemet uppstått i har Erik också varit projektledare. Det betyder att det är han och inte Felix eller Tobias som har ansvar inför kundföretaget för att projektet inte kunnat slutföras. Vid intervjun med Erik ger han också intryck av att ta sitt ansvar genom att besluta sig för att genomföra projektet trots komplexitetsgraden. Det förtroende som skapats i relationen används därför här som en förutsättning för nya försök (Weick 1988; Ploetner och Ehret 2006). När de i fallet utbyter relevant information visar parterna också att de bryr sig om varandras välfärd (Andersen och Kumar 2006). I praktiken innebär det att säljledningen försöker hjälpa Erik att få acceptans hos ledningen i kundföretaget genom att bidra med information från leverantören. Säljledningen får i gengäld information av kundföretaget som gör det möjligt att fortsätta och avsluta projektet.

Vad fallet visar är hur aktörer på olika nivåer kan aktivera andra aktörer internt och externt för att skapa en interorganisatorisk problemlösning.

Framgång blir därmed ett resultat av att först misslyckas och sedan skapa lösningar på delar av problemet som senare leder till att installationen kan avslutas. Fallet visar därmed att framgång inte är en linjär process utan att den snarare kan liknas vid en puckelpist där åkaren ramlar flera gånger på vägen ner.

## Fall13 Normer för säljarnas problemhantering

Vid ett av veckoslutsmötena på fredagen tog Felix upp hanteringen av reklamationsärenden och problem när alla var samlade. Han noterar att ärendet med cd-spelaren (fall 11) tog för mycket kraft och tid. Han har därför utformat regler för hur problem ska hanteras som han läser upp och kommenterar.

**Kunden.** Vem är kunden?

*Felix kommentar.* Det händer att DÅF AB accepterar småföretag som kunder. När det uppstår problem måste säljaren ta ställning till om de har rätt att få den service som målkunderna får. Den första förklaringen är att om kunden har köpt en produkt för några hundra eller ett par tusen kan han inte få hjälp motsvarande 10 000 kr. Den andra förklaringen som framkom var att stora kunder oftast förstår att de inte kan ställa hur stora krav som helst.

**Lyssnandet.** Säljaren måste låta kunden få redogöra för problemet och hur detta påverkat företagets verksamhet.

*Felix kommentar.* Om säljaren tar sig tid att lyssna är chansen större att han inte handlar i panik utan tänker igenom åtgärderna. Kunder som ringer är oftast frustrerad och om säljaren bagatelliserar eller handlar i panik riskerar han att förlora förmågan att lösa problemet.

**Problemlösningen.** Problemlösningen börjar med att säljaren ställer frågor till kunden för att ta reda på vad det verkliga problemet är. Det är också viktigt att ta reda på om problemet återkommer eller om det är nytt. Är det första gången är chansen större att problemet är mera löslöst än om det återkommer. Är det ett återkommande fel måste säljaren kanske dessutom kontakta tillverkaren för att få hjälp.

*Felix kommentar.* För en ny säljare kan en situation när kunden ringer och är missnöjd vara en frustrerande situation. Det är då lätt att säljaren börja leta efter syndabockar istället för att tänka på hur han ska lösa problemet.

**Kompensation och löften.** Ledningen är noga med att påpeka att säljaren inte ska lösa problemet med en gång i telefon utan be att få

ringa upp igen. Syftet med detta är att undvika att säljaren försöker kompensera kunden genom att lova något han inte kan hålla.

*Felix kommentar.* Risken är att säljaren inte minns efteråt vad han lovat i en pressad situation. Därmed riskerar han att skapa en ny situation när kunden återigen är frustrerad för något säljaren gjort.

**Delegering.** Om säljaren istället ber att få återkomma kommer han inte bara att tänka igenom situationen utan även se till att mobilisera de resurser han behöver för att lösa problemet. Är säljaren ny är det viktigt att prata igenom situationen med någon mer erfaren kollega eller säljchef.

*Felix kommentar.* Till sin hjälp har säljaren databaser hos leverantörerna där produktfel registreras. Det händer också att leverantören byter produkten mot en annan modell. DÅF AB vill gärna också att säljarna tar hjälp av varandra och den tekniska supporten på företaget. De kan ha varit med om något liknade och kan då komma med en bra lösning.

**När problemet är löst.** Det är lätt att glömma bort att det finns en tid efter problemets lösning. DÅF AB vill att den säljare som fått problemet från början ska ge kunden lösningen på det. Han ska också sedan ringa kunden för att följa upp ärendet.

*Felix kommentar.* Att ringa kunden efter en problemlösning är det sätt säljarna i DÅF AB förväntas visa sitt engagemang på i den här typen av ärenden. Engagemanget visar köparen hur viktig relationen är för DÅF AB.

## Tolkning av den meningsskapande processen

När säljgruppen tolkar händelser utvecklas kunskaper och erfarenheter som de kan använda i andra sammanhang (Weick 1988). Normer är ett utfall av gemensamma erfarenheter säljare skapar för sitt agerande, vilka kan vara informella eller formella. I fallet nedan diskuteras formella normer utifrån två teman. Det första är normernas konsekvenser för relationen mellan säljaren och köparen. Det andra är normer som gemensamma strukturerande erfarenheter. Syftet med dessa teman är att visa hur normer kan påverka säljarnas agerande i köparinteraktionen vid problem.

### Normernas konsekvenser för relationen mellan säljare och köpare

Utifrån relationen med köparen kan normer tolkas som ett stressnedbringande verktyg vilket kan återskapa tilliten i relationen mellan parterna. Det innebär att normerna påverkar det sociala utbytet

mellan de individer som interagerar. Normerna kan bidra till att tillit och engagemang skapas samtidigt som stressen minskas för säljaren i hanteringen av problem. Normerna medför att säljaren arbetar utifrån en checklista i avsikt att minska risken för misstag men också för att ge ett strukturerat och professionellt intryck inför kundföretagets representant. Det säljledningen försöker skapa genom att strukturera säljarnas agerande är ett medvetet agerande som resulterar i en ömsesidig problemlösning som tillfredställer båda parter (Good och Evans 2001).

Den process normerna förutsätter att säljaren genomgår kan tolkas som en slags dubbel interaktion (Weick 1979). Den startar med att säljaren funderar igenom vem köparen är i samband med den första kontakten. När säljaren tar sig tid att lyssna innebär det att han dels får klarhet i hur problemet ser ut dels får tid att jämföra med tidigare erfarenheter av liknande situationer. Det innebär att säljaren tar hjälp av tidigare händelsescheman för att tolka information om problemet och sedan reda ut det. Genom att ställa frågor kan säljaren avgränsa problemet och selektera fram den information som behövs för att lösa problemet. Delegeringen är en del av problemlösningen och innebär att säljarna tar hjälp av andra personer för att tolka problemet. Det medför att andra mer erfarna personer i företag kan påverka hur problemet löses. I delegeringsfasen kan säljarna också ta hjälp av leverantörens databaser som består av registrerade problem hos olika produkter. Databaser kan därför tolkas som selekteringsverktyg som avgränsar problemet och ger säljaren tillgång till leverantörens erfarenheter. Hos leverantören kan säljaren också finna en lösning i de fall leverantören valt att ersätta defekta produkter.

Det sista steget att följa upp det inträffade kan tolkas som en fråga om att dels visa engagemang för de problem som uppkommit dels att försäkra sig om en fortsatt relation efteråt. När säljaren kontaktar köparen skapas också ett socialt utbyte som tillför relationen ett indirekt värde vilket stärker den (Hunt och Morgan 1994; Hartmann et al 2002). Kommunikation är därmed en viktig del av problemlösningssprocessen som används för att återskapa tilliten och för att försäkra sig om att de tolkar det inträffade på samma sätt. För relationens överlevnad efter kriser är kommunikationen därför avgörande och det är därför som ledningen försöker strukturera säljarens arbetssätt genom normer. När säljarens agerande struktureras hindras också köpare från



att agera opportunistiskt genom att få säljaren att lova lösa problemet eller kräva kompensation. För köparens del kan ett strukturerat arbetssätt också ha fördelar eftersom det dels får säljaren att agera med ett professionellt intryck dels hindrar de säljaren att göra något som kan skada relationen utöver den skada som redan har skett.

Normer som gemensamma strukturerande erfarenheter

Normerna kan även analyseras utifrån ledningens syfte att styra säljarna i syfte att skapa ett enhetligt arbetssätt för hela gruppen. Det innebär att analysen nedan blir en organisatorisk analys som bidrar med en förståelse av normernas innebörd för säljledningen.

Normer är en form av organisatorisk kunskap vilken kan användas (Park och Bunn 2003) i syfte att undvika problem. De normer som skapades av säljledningen är ett resultat av säljchefernas erfarenheter av olika strategier för att avvärja problem i kundrelationen. De kan samtidigt tolkas som ledningens retorik i text genom vilken de klargör hur de förväntar sig att säljarna ska agera i problemsituationer (Homans 1961). När normer fungerar kan ledningen också uppleva sig äga säljarnas agerande och att de överfört värderingar till säljarna som minskar risken för nya problem. Det innebär att normer kan används för att reproducera ett strukturerat arbetssätt vid problem med köpare. Normerna styr därför hur säljarna agerar i situationer när kunden hör av sig och klagar. Det som får normer att fungera är att de får människor som agerar i enlighet med dem att bemötas med gillande av andra människor. Uppskattningen är en form av social värdering utifrån vilken individen uppmuntras att reproducera de beteenden som bemöttes med gillande (Strauss och Quinn 1997). Det medför att säljaren lär sig att reproducera en arbetsmetod i syfte att åter bemötas av gillande från säljledningen, mer erfarna säljare men också från kundföretagens inköpare.

Syftet med normer kan tolkas som att upprätthålla den sociala ordningen inom gruppen och genom att belöna dem som reproducerar ledningens värderingar inom gruppen (Bourdieu 1990). Det sätt säljarna kan uppfatta att normerna hjälper dem på är genom att de upplever att normerna strukturerar deras arbete vid problematiska händelser. Säljarna kan uppfatta det som tryggt att det vid problem finns en arbetsmetod som är sanktionerad av ledningen (Macintosh et

al 1992). Genom de skrivna reglerna kan ledningen dessutom överföra sina och gruppens erfarenheter till nya säljare vilket kortar deras insocialiseringsperiod (Szymanski och Churchill 1990). Normerna kan i det sammanhanget tolkas som gruppens samlade erfarenheter vilka blir explicita i de skrivna reglerna. Det innebär att säljaren kan klara sig bättre på fältet eftersom ledningen ger dem tydliga regler för hur de ska agera.

Avslutningsvis bör det nämnas att användande av normer inte är oproblemiskt eftersom säljarna riskerar att använda dem utan att reflektera över sitt agerande. Det finns därför också en risk att de legitimerar sitt arbetssätt i efterhand t ex när det valt bort en kund genom att tillämpa normerna retroaktivt (Weick 1988). Det betyder att normer kan användas för att legitimerar säljarnas handlande inför andra kunder när de tagit beslut som de behöver motivera.

## Hanteringen av problematiska händelser: summering

Säljchefens roll vid hantering av kriser och problem är att skapa förtroende för den problemlösning som väljs. Vid möten med inköpare och personer som är indirekt involverade i inköp avgörs om relationen mellan återförsäljaren och kundföretaget överlever. Därmed blir säljchefens och säljarens uppgift att skapa en övertygande retorik för den lösning företaget valt. Analysen av händelsen i fall 10-13 visar olika aspekter som har betydelse för hur aktörer vid problem interagerar för att lösa dem. Nedan diskuteras de i punktform för att sammanfatta analysen.

1. *Relationer på och mellan nivåerna mellan flera olika företag.* I den process säljföretag genomgår vid kriser och problem tar de hjälp av relationer på och mellan nivåerna för att förstå vad som hänt och för att hitta lösningar på det inträffade. Fall 10 visar att den relation som är primär för inköparen är den med återförsäljarens representanter medan relationen med leverantören är sekundär. Det kan bero på att det är säljaren som inköparen har en personlig relation med. Vid leverantörsbyten (fall 10) uppstår problemet att flytta över de fördelaktiga argumenten för den gamla leverantören till den nya utan att samtidigt förlora sin

trovärdighet hos köparna. Att skapa en trovärdig retorik för en ny leverantör visar sig vara en process som tar tid att genomföra eftersom köparna behöver lära känna den nya leverantören, dess representanter men också produkterna. Innan säljledningen kan få förtroende att involvera personer från den nya leverantören måste de också lösa de problem som den gamla leverantörens produkter framkallat för kundföretagen. Relationer på olika nivåer kan dessutom aktiveras av säljarna och säljledningen för att skapa lösningar på problem (fall 11 och 12). Det medför att andra parter involveras som inte låter sig stressas av en händelse. Därmed involveras aktörer som ser objektivt på det inträffade och hur det kan lösas. Framgång skapas genom att relationen räddas vid kriser och problem när säljare och säljledning aktiverar de kontakter de har på olika nivåer i kundföretagen. Vad fallen här visar är att säljare kan dämpa stressen vid leverantörsbyten och problem genom att använda sig av personer som inte direkt är involverade. Framgång blir därmed resultatet av att parternas förmåga att involvera olika personer på och mellan nivåerna för att lösa problem.

2. *Problemlösning och det sociala utbytet.* Fall 11 visar att vid problemlösningar kommer företags framgång i första hand. Kundföretagens behov prioriteras endast om de är stora kunder som har betydelse för återförsäljarens överlevnad. I fall 11 och fall 12 fanns också ett gemensamt intresse av att skapa lösningar på problemen och att fortsätta relationen. Fall 12 visar också att när köparen medverkar som projektledare vid problemlösande ges säljarna utökad tid och fler försök att lösa problemet. Det visar att i motsats till vad säljarna i DÅF AB uppfattade att projektledningsansvaret bör ligga hos inköparen eftersom det gör inköparen delaktig när problem uppstår. Det visar också att om säljledningen investerar i relationen så skapas en goodwill hos kundföretaget som ger utrymme att göra misstag vid projekts genomförande. De målkunder som säljare och säljledning interagerar med är professionella inköpare med expertkunskaper vilket gör dem till kvalificerade deltagare i problemlösningen. Problem kan därför skapa framgång genom att de hanteras som en process i vilken problemet löses i etapper efterhand som

kunskapen om det ökar. Därmed blir problem inte misslyckande utan en process på vägen till framgången.

3. *Säljgruppens kunskapshantering.* Säljledningen tar över, strukturerar och överför värderingar till säljaren när de uppfattar att säljarens tidigare erfarenheter inte räcker till (fall 11). Nya säljare kan snabbt lär sig att alltid hjälpa kunden men för säljledningen finns också ett intresse av att lära säljarna att hantera och avsluta kontakter som ger allt för stora problem. Det sker i fall 11 i vilket säljchefen sköter de viktiga delarna av processen medan säljaren observerar och lär sig att avsluta kundkontakten. Normerna i fall 13 är ett exempel på hur säljledningen kan överföra gemensam kunskap från organisationen till säljgruppen genom regler som styr deras handlande. För köparna kan en säljare som agerar utifrån normer ge ett professionellt intryck eftersom säljarna inte agerar överilat utan tar hjälp av intern och extern kunskap för att lösa problemet. Normer har också fördelar för relationen eftersom de hindrar säljarna att ge löften som sedan inte infrias och därmed skapas ytterligare problem i köparrelationerna. Normer kan därmed tolkas som ett redskap säljare använder för att omvandla problem till framgångsrika lösningar.



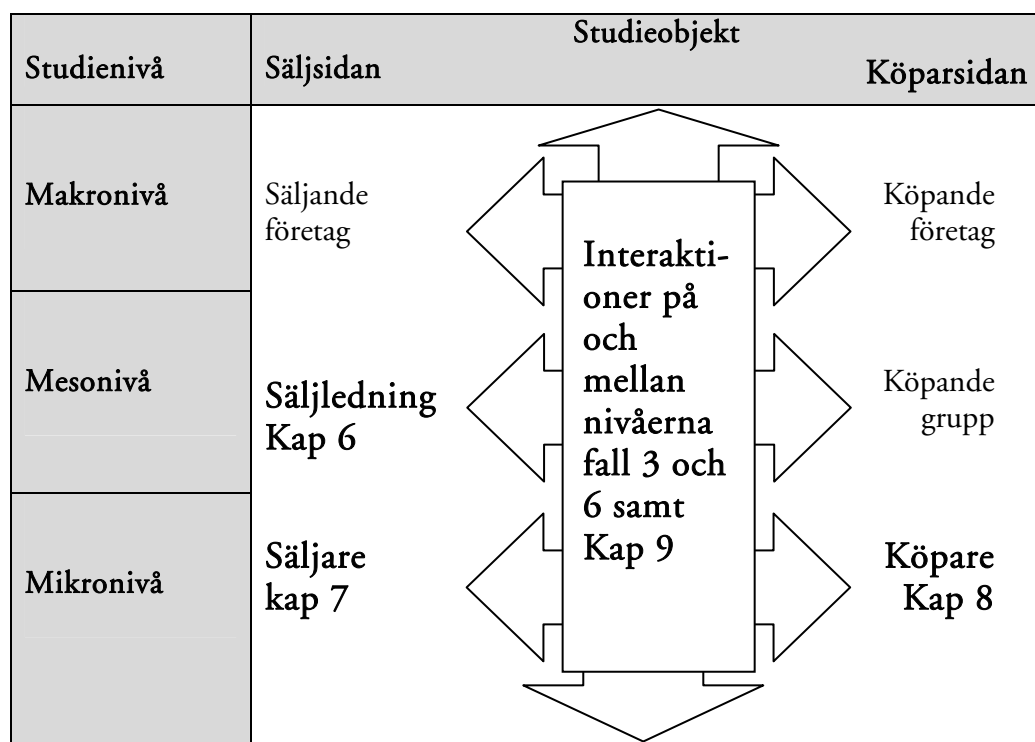
# Kapitel 10

## Framgång i säljande - sammanfattande tolkning samt kunskapsbidraget

### Sammanfattande analys av kapitel 6-9

Framgång är ett betydelsefullt begrepp i den praktik i vilken säljare och köpare interagerar. Det får båda parter att arbeta för att skapa värde genom att tillfredställa sin egna och den andres behov i relationen. I den inledande problemdiskussionen sades att det finns en kunskapslucka att fylla vad gäller studier av värde inom industriell marknadsföring. Denna avhandling har försökt att fylla delar av kunskapsluckan genom att analysera begreppet framgång i säljande som ett värde skapat i säljar- och köparinteraktionen på industriella marknader. Det har skett genom att analysera säljarnas, säljledningens och inköparnas retorik samt interagerande som meningsskapande processer. Analysen har visat hur aktörerna använder tidigare erfarenheter när de agerar med avsikt att skapa framgång i sin praktik.

Analysen av aktörernas retorik och interaktioner visar hur säljare och köpare skapar framgång i säljande genom att interagera både på och mellan nivåerna i och mellan de säljande och köpande företagen. När säljare och inköpare agerar gränsöverskridande mellan organisationer och nivåer skapas en dynamik som t ex gör det möjligt att utveckla säljande och inköp. Hur de olika interaktionerna studerats utifrån olika aktörers perspektiv i kapitlen 6-9 illustreras översiktligt i figuren nedan.



Figur 20 Översiktsmodell av analysnivåer och kapitelindelning. Modellen illustrerar att kapitel 6-8 har analyserats utifrån enskilda aktörers perspektiv. Den visar också att interaktioner på och mellan nivåerna har analyserats i fall 3 och 6 samt kapitel 9.

I slutet av kapitel 6-9 har en summering skett av de teman som analysen lett fram till i respektive kapitel. Om dessa teman analyseras tillsammans framkommer åtta olika delresultat som analysen lett fram till. Dessa delresultat är:

1. Framgång som värdeskapande process klargör hur agerande leder till att framgång som skapas kan kopplas till aktörernas tidigare erfarenheter av framgång, problem och kriser. Deras handlande resulterar i ett rutinartat arbetssätt vilket gör säljare och köpare förutsägbara för varandra samtidigt som det fördjupar relationen mellan dem.
2. Säljare och köpare kan använda sig av dynamiken mellan mikro-, meso- och makronivå för att skapa framgång genom ett kunskapsutbyte. Det resulterar i att kundföretaget utvecklar sitt köpbehov, sin problemlösningsförmåga, o s v. Dynamiken mellan nivåerna används för att med hjälp av olika personer och resurser skapa problemlösande men också utveckla och fördjupa relationen mellan företagen.

3. Säljare och köpare är viktiga resurser för varandra eftersom de båda agerar i en social struktur vilken de använder för att bilda en slags koalition. Koalitionen medför att gränsen mellan sälj- och inköpsfunktion tillfälligt upplöses till förmån för problemlösningen. Den skapas tillfälligt när de tillsammans deltar i utvecklingen av säljande och inköp eller medverkar till varandras kunskapsutveckling om produkter och olika lösningar på problem.
4. Framgång i säljande kräver mer än att kunna sälja eftersom köparen inte är nöjd förrän produkten eller tjänsten är integrerad i verksamheten. Det visar att framgång kräver att säljaren har en samordnande förmåga. Det visar också att framgång tolkas på olika sätt beroende vilket sammanhang framgång säljaren och köparen interagerar i.
5. Coopetition mellan återförsäljare och tillverkande företag kan ske för att gemensamt bearbeta inköpare, vilket leder till en gemensam framgång som gynnar ett gemensamt intresse att sälja. Coopetition sker också mellan säljgrupper inom ett företag när de samarbetar för att attrahera nya kunder generellt men konkurrerar om interna resurser för att ge hjälp åt varje enskild grupps kunder.
6. Lärande sker här som en synergieffekt av interaktionen dels mellan säljande och köpande företag dels mellan säljföretag och leverantör. Lärandet skapar samtidigt ett beroende mellan parterna i relationen eftersom de får en gemensam kunskapsbas.
7. Långsiktiga relationer medför att båda parter investerar i relationen vilket ger säljarna mer utrymme och tid att lösa problemet. Långsiktiga relationer till flera personer i samma företag skapar också möjligheter att aktivera olika personer i nätverket för att lösa problemet. Därmed blir det lättare för säljaren att få ner stressnivån och lösa problemet. Projektorganisation kan också bidra till problem för säljarna om de personer som engageras i nätverket inte har rätt kompetens eller om de har bristande resurser



8. Långsiktiga relationer mellan säljare och köpare kan motverka att köparen aktiverar negativa säljarscheman som kan hindra en positiv relationsutveckling. Långsiktiga relationer medför istället en relation som möjliggör för säljaren att delta i kundföretagets inledande samtal om behov och problem som behöver lösas.

Delresultatet ovan frambringar inte direkt några av de aspekter som säljarna och köparna anser påverka skapandet av framgång i säljande. Däremot är det möjligt att ur delresultaten vaska fram aspekter som fungerar som preciseringar av vad säljare och köpare uppfattar påverka framgång i säljande. De aspekter som tagits fram visar att framgång ibland är positivt för båda parter i relationen, ibland positivt för den ena parten men negativt för den andra. Nedan visas hur aspekterna fördelar sig som positiva, negativa eller både positiva och negativa.

Positiva sidor	Både positiva och negativa sidor	Negativa sidor
Säljgruppens kunskapshantering	Samarbete och problemlösningar med köparen	Riskhantering
Köparnas behov	Sociala utbytet	
Relationer på olika nivåer	Konkurrenshantering	

Figur 21 Sammanfattning av de aspekter som framkom i analysen av empirin. Aspekterna är på det horisontella planet inplacerade i figuren utifrån hur aktörerna kan uppfatta dem som positiva, negativa eller både positiva och negativa.

Framgång inom marknadsföring handlar om att skapa utbyten i syfte att undfly eller hindra den perfekta konkurrensen att fungera (Houston och Gassenheimer 1987). Aspekterna kan därför tolkas som olika tekniker säljare använder för att skapa framgång som värde i en utbytesrelation med köparna i syfte att sätta konkurrensen ur spel. Analysen visar också att det finns ett samband mellan kunskap och sociala processer i säljande och inköp. Den sammanfattande analysen av de teman som kapitlen 6-9 resulterade i medgav inte mer än sju aspekter eftersom andra tolkningar som framkommit var för

fragmenterade. I den fortsatta framställningen läggs aspekterna samarbete och problemlösningar samman med riskhantering till en aspekt. Aspekterna kan tolkas som ett resultat av säljar- och köparinteraktionens båda sidor. De visar hur säljaren hanterat samarbete och problemlösningar för att undvika risken att köparen uppfattar säljaren som oengagerad.

## En modell av framgångsrikt säljande

I den sammanfattande analysen av kapitel 6-9 har sex aspekter slutligen sammanställts som kan sammanföras till en modell som visar de aspekter säljare och köpare uppfattar påverka skapandet av framgång i säljande. Det finns en relation mellan de sex aspekterna från den sammanfattande analysen ovan som innebär att de i olika omfattning påverkar varandras utfall. Det finns dessutom ett ömsesidigt beroende mellan två av aspekterna. Dessa aspekter är:

1. Säljgruppens kunskapshantering och
2. Köparnas behov

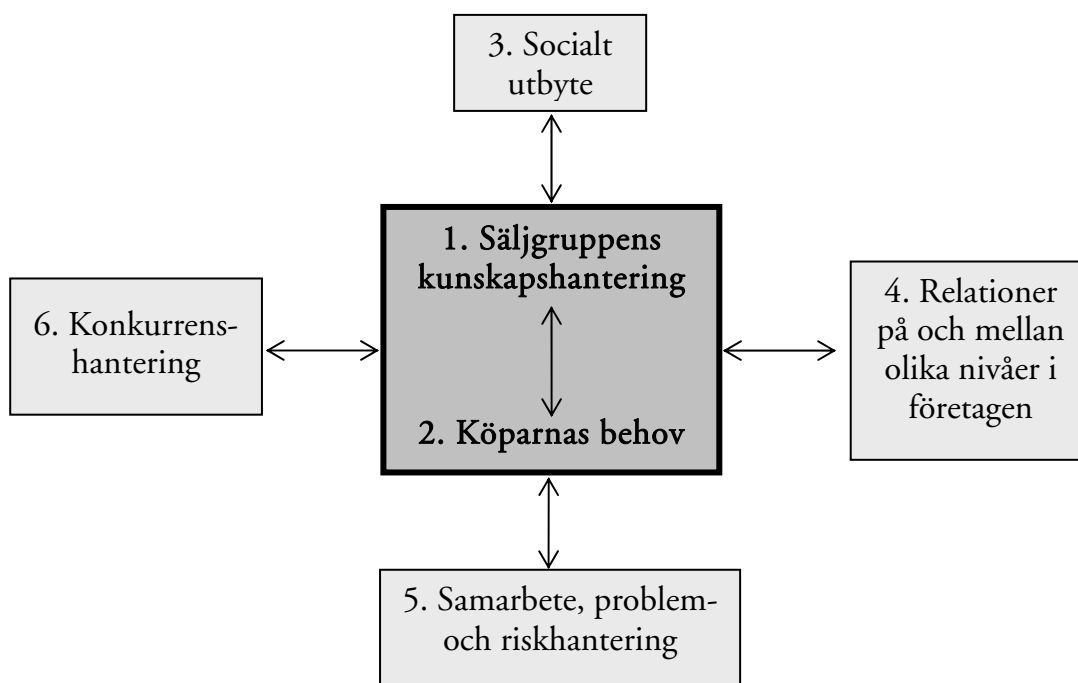
Dessa båda är utgångsposition för säljar- och köparinteraktionerna och visar sig påverka de övriga fyra aspekterna. Det medför att de båda blir centrala aspekter i modellen, som kan användas för att analysera säljar- och köparinteraktioner. De fyra perifera aspekterna som påverkas av de två centrala är:

3. Det sociala utbytet
4. Samarbete, problemlösningar och risker
5. Relationer på och mellan olika nivåer i företagen
6. Konkurrenshantering

De perifera aspekternas relation till de centrala innebär att säljföretagets kunskapshantering och köparens behov påverkar de interaktioner vilka sker mellan de studerade aktörerna. De sex aspekter som samverkar med varandra är ett viktigt resultat av analysen. De är ett resultat av att det empiriska materialet har tolkats som meningsskapande processer (Weick 1979) genom vilka säljare och inköpare visat hur de uppfattar

att framgång i säljande skapas när de hanterar och strukturerar sin praktik (Bourdieu 1994; Strauss och Quinn 1997). De sex aspekterna visar vad resultatet blir när olika aktörer samverkar genom interaktioner på och mellan makro-, meso- och mikro nivå. De visar också att framgång på och mellan de tre nivåerna skapas när aktörerna samspelar för att tillfredställa behov och lösa problem. Modellen kan därför användas i kommande forskning för att tolka och studera framgång i säljar- och köparrelationer på och mellan makro-, meso- och mikronivå.

Relationen mellan de två centrala aspekterna och de övriga fyra perifera aspekterna kan illustreras enligt följande figur:



Figur 22 Visar de aspekter som bidrar till att framgångsrikt säljande skapas samt relationen mellan aspekterna. De två centrala aspekterna har markerats med fetstil och en tjockare kantlinje än de fyra övriga för att visa att de är centrala för figuren.

Härnäst presenteras de enskilda aspekterna och hur de samverkar med varandra. Efter presentationen diskuteras sedan aspekterna tillsammans för att sammanfatta det bidrag de ger till förståelsen av säljar- och köparinteraktioner på och mellan nivåerna.

## 1 Säljgruppens kunskapshantering och 2 köparnas behov.

Kunskap om kundföretaget har i tidigare forskning framställts som avgörande för säljföretagets framgång eftersom den är en förutsättning för att kunna påverka kundföretagets inköpsprocess (Park och Bunn 2003). Till följd av det kunskapsmässiga utbytet av interaktionen kommer säljgruppens agerande också att anpassas till det köpande företagets förväntningar (Jones et al 2003). När säljare och köpare interagerar med varandra utvecklar de scheman som påverkar deras interaktioner. Dessa scheman använder parterna för att tolka varandra, varandras behov men också för att tolka olika händelser vid interaktioner (Szymanski och Churchill 1990; Jones et al 2003).

Det finns åtskilliga artiklar som främst avhandlar tillit som ett utfall av att säljare och köpare lär sig lita på varandra d.v.s. att tillit är en kognitiv effekt av relationsutvecklingen (Hunt och Morgan 1994; Andersen och Kumar 2006). Studien visar att kunskap om inköpare och kundföretag skapas hos säljarna inom en säljgrupp när de säljer och löser olika problem. Den kunskapsutveckling som sker medför att säljarna när de agerar utifrån kunskapen får ett strukturerat och systematiskt arbetssätt eftersom de försöker att reproducera tidigare framgångar. Det betyder att säljare dels försöker att använda sig av tidigare erfarenheter för att upprepa tidigare framgångar dels medför det att säljarens agerande blir förutsägbart och pålitligt för inköparna. Den här studien visar dessutom att säljarens strukturerade och förutsägbara arbetssätt är en medveten ledningsstrategi för säljgruppens och säljarnas agerande (fall 1). Det visar att tillit inte enbart är en kognitiv effekt utan en medveten strategi i syfte att skapa förutsägbarhet och därmed tillit i relationen.

Vad tidigare forskning inte tar upp är hur säljare kan agera för att övertyga inköparen att känna tillit till dem. Här spelar relationen mellan retorik och handling en viktig roll eftersom säljaren måste vara noga med att inte enbart lova utan också uppfylla sina löften (fall 4). Tillit handlar därför om att säljaren först argumenterar trovärdigt för en problemlösning som han därefter sedan agerar för att genomföra så att den passar kundföretagets verkliga behov. Det beror på att inköparen inte uppfattar köpet som avslutat förrän produkten är installerad hos kundföretaget. En bristande matchning mellan retorik och handling skulle därför kunna skada tilliten mellan parterna. Säljaren kan därför

använda sin retorik för att övertala köparen att uppfatta behovet på samma sätt som säljaren gör vilket kan motverka att retorik och handling inte överensstämmer. Detta visas i fallen när säljaren använder sig av pragmatiska argument för att visa inköparen vad de vinner på att köpa en produkt med en särskild typ egenskaper som de inte får om de väljer en annan produkt. Retorik kan därmed användas av säljaren för att hos inköparen skapa en känsla av att säljaren arbetar i kundföretagets intresse för att tillfredställa dess behov på ett adekvat sätt

Analysen visar att den kunskap säljaren får av inköparen vid köparinteraktioner inte enbart är användbar för att påverka inköpsprocessen utan också t ex för att förbereda installationer eller för att lösa problem (fall 12). Inom säljande framställs i vissa fall inköparen som en aktiv part med egna intressen och motiv (Håkansson och Wootz 1977). Köparen är i de studerade fallen den som har mest detaljerad kunskap om de befintliga systemen och säljaren behöver dessa kunskaper för att kunna engagera och samordna andra resurser. För köparen finns det därför också ett intresse att informera säljaren om befintliga system eftersom det medför att installationsarbetet kan verkställas efter kundföretagets krav.

Tidigare forskning visar att samarbete mellan säljande och köpande företag bidrar till att öka förtroendet och förståelsen mellan parterna (Ploetner och Ehret 2006). Analysen visar att när inköparna får ny kunskap genom säljarinteraktionen förändras deras uppfattning om hur problem kan lösas. Inköparen kan med sin nyvunna kunskap därmed ställa andra mer specificerade krav anpassade till de problem han försöker lösa. När inköparens kunskap utvecklas medför det också att fler och mer komplicerade behov upptäcks hos kundföretaget vilket ökar behovet av produkter och tjänster (fall 7 och 9). Köparnas behov styr därmed också säljarnas arbetssätt eftersom säljarna och säljcheferna använder sin förståelse av köparnas behov som en kunskap vilken också påverkar deras säljstil. Säljarens agerande kommer därmed att anpassas när kundföretagets behov och förändras eftersom det medför att andra krav ställs på säljaren. När säljare och köpare tillsammans skapar kravspecifikationen utifrån kundföretagets behov skapas också ett relationsvärde som gör säljaren värdefull för inköparen. Det beror på att relationen bidrar till en utveckling av kundföretagets behov. Vad fallen visar är att gränsöverskridande agerande mellan återförsäljare och

kundföretag leder till att en slags koalition bildas mellan parterna. Den sätter också gränser för vad säljaren och inköparen kan göra eftersom deras tidigare erfarenheter styr deras handlingar. De interaktioner som analyserats visar att kunskap har betydelse för framgång i säljande eftersom den påverkar hur interaktioner sker och vilka konsekvenser den får för säljarens arbetssätt.

Den genomförda studien visar också att normer inom säljande kan fungera som en metod att hantera och lagra erfarenheter av problem i köparinteraktioner inom den egna organisationen. Normer har framställts som en del av det organisatoriska minnet hos företag inom organisationsforskning (Park och Bunn 2003). Analysen visar att normer innebär ett strukturerat arbetssätt för säljaren som kan medföra ett mer effektivt sätt att lösa problem. Studien visar också att normer kan ge både säljaren och köparen fördelar eftersom säljarens handlande blir strukturerat och medvetet inriktat på att lösa problem (fall 13). Fördelen för säljaren med ett strukturerat agerande är också att han minskar risken att begå misstag eftersom normerna tvingar honom ta hjälp av både interna och externa resurser för att finna en lösning. En ytterligare fördel med normer för det säljande företaget är att de kan styra säljarnas arbetssätt och att de mer sällan hamnar i situationer när säljledningen behöver ingripa för att ta över och reda ut situationen (fall 11).

### 3 Socialt utbyte

Socialt utbyte utvecklas mellan säljare och köpare genom att de inleder en personlig relation vilken bidrar till att de tolkar behov och problem på samma sätt (Håkansson och Wootz 1977; Houston och Gassenheimer 1987). Etablerandet av en relation medför därmed att det skapas ett värde av relationen vilket kan leda till att parterna utvecklar förtroende för varandra (Hartmann et al 2002).

Ett fungerande socialt utbyte med inköparen får som konsekvens att säljaren får förtroende att ta del av kundföretagets problem. Det ger säljaren bättre förutsättningar att tillfredställa kundföretagets behov. Det sociala utbytet medför därmed ett indirekt värde för säljaren som hindrar konkurrens från andra företag. Den tillitsfulla relationen med köparen innebär att säljaren kan ge relevanta förslag. Därmed skapas förutsättning för avslut t ex om köparen som i fall 6 även lovar att köpa

en produkt som ännu inte finns på marknaden. Köparen litar i fallet på att säljaren har kunskap om de alternativ som finns på marknaden och hur väl de passar kundföretagets behov. De återkommande mötena mellan säljare och köpare som beskrivits av säljarna och köparna i kapitel 7 och 8 är exempel på hur tillit kommer till uttryck mellan säljare och köpare. När säljaren visar intresse för kundföretagets behov och problem och föreslår lösningar utvecklas samtidigt ett förtroende för säljaren. Det gör det möjligt för säljaren att ta med sig problem tillbaka till säljföretaget och diskutera dem med teknikerna för att därefter föreslå lösningar (fall 9). Empiristudien visar därmed att tilliten mellan säljare och köpare ökar som en konsekvens av det sociala utbytet. Det sociala utbytet får köparen att känna förtroende att diskutera olika problem med säljaren som försöker lösa det genom att föreslå produkter och tjänster.

Mellan säljare och köpare som interagerar skapas också ett ömsesidigt beroende. Det sociala utbytet mellan säljare och köpare medför också risker vilket i tidigare forskning endast framställs som en obalans i säljar- och köparrelationen (Good och Evans 2001). Vad de studerade fallen visar är att det finns flera risker med det sociala utbytet. Mellan säljare och köpare kan t ex ett beroende uppstå av varandras kunskaper som samtalspartners. Köparen kan också bli beroende av säljarens förmåga att koppla behov till specifika produkter och tjänster (fall 4, 9). Konsekvensen av utbytet blir därmed ett ömsesidigt beroende och en investering i relationen som för köparens del kan leda till att han försvarar relationen med säljaren i de fall inköparen får kritik från kolleger i kundföretaget (fall 8). För säljaren innebär beroendet av den ömsesidiga relationen att säljaren tvingas skapa balans mellan kund- och säljföretagets intressen (fall 5). Framgång för säljare i interaktioner handlar därmed om att skapa en jämvikt som gör att köparen känner sig tillfredställd samtidigt som säljföretagets intressen tillgodoses. De risker som finns för beroende kan därmed tolkas som ett bidrag till forskningen om de negativa konsekvenserna av gränsöverskridande agerande. De negativa risker som relationen medför är också något både säljare och köpare är tvungna att hantera för att göra utbytet mellan dem fruktbart.

#### 4 Skapande av relationer på och mellan olika nivåer i företagen

I tidigare forskning har relationer mellan säljande företag och kundföretag som involverar flera nivåer studerats för att visa hur utbytet mellan företagen påverkas av interaktioner (Guillet de Montoux 1975; Ford et al 1998). Relationer mellan säljledning och ledning i kundföretag avhandlas också som användbara för att lösa problem mellan säljare och köpare (Liljegren 1988). Tidigare forskning visar även att relationer på olika nivåer kan användas för att sälja komplexa produkter eftersom de kräver engagemang från personer med olika typer av kunskap (Cunningham och Turnbull 1982; Liljegren 1988).

I de studerade säljarnas vardag finns flera exempel på användandet av kontakter på och mellan olika nivåer för att utveckla kundföretags inköp. På mesonivå kan säljledningen utveckla relationer på olika nivåer i kundföretagen för att sälja in visioner och nya metoder att lösa olika problem (fall 2, 4 och 8). Visionerna och de nya metoderna skapar hos cheferna ett intresse för nya sätt att lösa problem vilket underlättar när säljaren på mikronivå diskuterar produkter och tjänster med inköparen. Det beror på att säljledningens agerande skapar acceptans för köp som sedan säljaren genomför i interaktion med inköparen. Praktiskt innebär det att säljledningen kan konstruera nya affärsområden åt säljaren genom att skapa intresse för nya sätt att lösa problem hos avdelningscheferna. Framgång handlar i det här fallet om att bearbeta de personer vilka har makten över inköparens verksamhet. Det analysen bidrar med är att visa hur en ökad komplexitet kan skapas i försäljningen när säljledningen bearbetar ledningspersoner till att upptäcka nya behov i kundföretaget vilket utvecklar kundföretagets inköpsområde.

Enskilda säljare kan liksom säljcheferna skapa acceptans för sina förslag på högre nivå i det köpande företaget. Det sker t ex genom att säljaren organiserar möten vid vilka både inköpare och t ex ekonomichefer närvarar och innebär ett möte mellan mikro- och mesonivå (fall 4 och 6). Fördelen med ekonomichefens närvaro är att säljaren kan erbjuda dyrare produkter eftersom ekonomichefen värderar dem utifrån ett långsiktigt investeringsperspektiv. Det underlättar för säljaren då han lättare kan få acceptans för att en dyrare produkt kan vara den lämpligaste investeringen på sikt. För säljaren och säljledningen finns därför ett behov av att skapa relationer på olika nivåer i kundföretaget



eftersom dessa relationer ger fler säljmöjligheter. Framgång i säljande skapas genom att säljaren genom sin retorik övertygar avdelningschefer, ekonomer och tekniker om värdet av en problemlösning (fall 2 och 4). Det är en utvidgning av tidigare forskning då analysen visar att motiverade säljare har förmåga att knyta kontakter på olika nivåer i kundföretaget.

Säljande företag kan dessutom skapa en allians med sin leverantör i syfte att bearbeta kundföretagen utifrån en gemensam plan vilket innebär en relation på mesonivå (fall 3). Utifrån planen bearbetar leverantörens representant kunderna genom att presentera produkten t ex ett produktpresentationsseminarium medan säljaren diskuterar problemlösningar som leder till försäljning av samma produkt. När leverantörens representanter presenterar produkter för kundföretagen skapar de samtidigt förutsättningar för säljaren att sälja leverantörens produkter. Därmed skapar leverantörens och återförsäljarens personal tillsammans ett delat värde för dem båda. Det innebär att värde delas mellan företagen och att det skapas fler band mellan återförsäljare och leverantör som leder till fler personliga relationer. Det visar hur allianser skapar stöd åt säljaren genom att medverka till att ge köparen underlag för att fatta beslut om köp av de mer komplexa produkterna. Framgång handlar i detta fall om att låta aktörer i det egna nätverket skapa förutsättningar för säljande genom att bearbeta inköpare.

När säljaren får problem med en aktör i kundföretaget kan säljledningen aktivera andra aktörer i kundföretaget för att klara upp problemen (fall 11). Säljare och säljledning kan t ex aktivera aktörer på mesonivå i kundföretaget för att minimera att relationen skadas. Säljare kan också genom att aktivera personer på andra nivåer skapa förutsättningar för att få problemet bedömt av personer som inte är direkt involverade. Det medför att relationens problem kan lösas med en lägre grad av relationsstress. När det däremot inte finns flera nivåer, som i mindre företag, tvingas säljaren att lösa problemet på mikronivå direkt med den förorättade personen. I fall 11 fick säljaren hantera irritationen hos köparen direkt vilket skapade relativt stora kostnader för återförsäljaren och gav motiv att inte fortgå med en djupare relation. Säljarens grad av engagemang för att lösa ett problem kan därför vara avgörande för om de väljer att fortsätta relationen med ett företag. Kostnaderna för hanteringen av relationer visar sig dessutom vara direkt

kopplade dels till relationernas tidigare historia dels till kundföretagens inköp.

Säljaren kan för att lösa problem använda sig av olika personer internt och externt för att förstå vad som skett för att skapa en fungerande lösning (Weick 1979). I fall 12 aktiverades nätverksrelationerna när det gemensamma projektet skapade problem beroende dels på brister hos programvaran dels på att inte rätt kompetenser i nätverket aktiverats i projektet. Det ledde till att säljaren aktiverade sitt nätverk för att lösa problemet steg för steg. Framgång i problemprojekt handlar därmed om att lösa olika problem för att få dem att bidra till ett ömsesidigt lärande mellan säljare, köpare och leverantör. Det kan tolkas som ett uttryck för hur relationer mellan parterna vid interaktioner på olika nivåer bidrar till att problem kan lösas med olika former av kompetenser.

Vid leverantörsbyten väljer kundföretaget, som fall 10 visar, relationen med återförsäljaren framför den med leverantören även när bytet medför byteskostnader för kundföretaget. Analysen visar att det är relationen till återförsäljaren som är primär för kunden medan relationen till leverantören är sekundär (fall 10). För inköpare är också säljaren den som de har den personliga kontakten med och som samordnar kontakterna med andra resurser i nätverket vid problem. För återförsäljaren är processen att få kundföretagets representanter att acceptera bytet av leverantör ändå en känslig process. Det medför att säljledningen engagerar sig och skapar en defensiv retorik vid mötet med kundföretagen. Genom sin retorik försöker säljledningen att aktivera den emotionella makronivårelationen som tidigare skapats med olika aktörer i kundföretaget i syfte att rädda relationen. Därmed blir det möjligt för återförsäljaren att fortsätta relationen med kundföretaget.

## 5 Samarbete, problem och riskhantering

För säljarens del har nätverket kring återförsäljaren betydelse för möjligheterna att skapa fungerande relationer med olika kundföretag. Nätverkskontakterna ger köparen dels tillgång till olika former av kompetenser vid problem dels möjlighet att framföra sina klagomål på produkterna (Turnbull et al 1996; Bourdieu 1984). I arbeten om relationers negativa sidor diskuteras effekterna av relationsstress t ex att

säljare och köpare kan ha olika uppfattning om situationen vilket kan orsaka att relationen upplöses (Good och Evans 2001; Holmlund-Rytkönen och Strandvik 2003). Tidigare forskning visar att säljare kan ha en mycket nära relation med sina köpare som gör dem till affärsvänner (Swan et al 2001).

I analysen framkommer att köparna uppfattar sig vara intresserade av säljarens nätverkspartners (fall 7). Vad tidigare forskning inte tar upp är att säljare i köparinteraktioner kan ge intryck av att ha större resurser än vad de har genom att använda kompetenser i nätverket. Köparna uppfattar därför också att säljföretag har en nära relation till sin leverantör och att de kan påverka produktutformningen. Det beror på att köparna förväntar sig att återförsäljare ska kunna påverka leverantörerna att intressera sig för de synpunkter och problem som rapporteras in. De kompetenser återförsäljaren har tillgång till i nätverket kan också medföra problem i kundrelationen för återförsäljaren. Det beror på att om de personer som sänds ut inte har den kompetens säljföretaget förväntar sig medför det att nya problem skapas som återförsäljaren får ta ansvar för (fall 12). Om säljaren har problem med sitt nätverk får det därför konsekvenser för säljaren som riskerar att förlora köpare när resurserna uppfattas vara begränsade. Återförsäljarens val av leverantörer kan därmed påverka möjligheterna att lösa problem åt kundföretaget båda positivt och negativt.

Retoriken är ett viktigt verktyg i hanteringen av problem eftersom säljarens förhållningssätt till problemet är avgörande för om de kan stanna kvar i relationen. Vid hantering av problem med produkter eller installationer använder sig säljföretaget av sina interna och externa resurser (fall 11 och 12). Retoriken spelar i dessa fall en viktig roll eftersom inköparen behöver känna att säljaren är engagerad i problemet och dess lösning för att känna motivation att agera för ett fortsatt förtroende hos den egna ledningen. Normer kan därför också spela en viktig roll då de får säljaren att arbeta strukturerat vilket ger ett professionellt intryck hos inköparen och kundföretaget (fall 13). Det arbetssätt säljaren utvecklar utifrån normerna kan därför medföra ett fortsatt förtroende och en minskad relationsstress eftersom motparten uppfattar att säljaren löser problemen och samtidigt försöker att rädda relationen.

Säljarens framgång kan också uppfattas som en risk av köparna för att förlora säljarens engagemang eftersom han får kortare tid för varje köpare (fall 8 och 9). De risker köparna upplever i relationen beror på att säljaren mister sitt engagemang när sälj företaget når framgång. Detta försöker köparna motverka genom att utveckla relationer till flera sälj företag vilket minskar beroendet av den enskilda säljaren. Säljaren å sin sida försöker hålla kvar köparen genom att retoriskt framställa beroendet av en återförsäljare som fördelaktigt för köparen. En av de fördelar säljaren kan framföra är t ex att köparen lättare kan få hjälp med att skapa lösningar på problem vilket förväntas ske genom samtal med säljaren. Inköparens uppfattning av sälj företagets framgång kan därför tolkas som tvetydig för köparsidan. Å ena sidan är det önskvärt för köparen att säljaren har kompetens och förmåga att använda sitt nätverk på ett för köparen fördelaktigt sätt. Å andra sidan leder framgång till att säljaren får fler köpare vilket kan minska engagemanget och den tid var och en av dem får av säljaren. Framgång i säljande kan därmed innebära problem för säljaren i relationen till köparna. Det beror på att samtidigt som nätverksresurserna blir fler minskar den tid säljaren har att engagera sig i kunden vilket kan leda till att tilliten skadas.

Säljare kan uppleva att relationen blir alltför personlig vid köparinteraktioner vilket medför problem att vara professionell mot köparna. Relationen med inköparen kan som Chonko och Hunt (1995) säger medföra så kallade etiska konflikter. Riskhantering görs därför hos säljaren för att hålla relationen på en hanterbar nivå. Fall 5 visar att säljare kan uppleva en konflikt mellan de skyldigheter han har mot det egna företaget och de han har mot kundföretaget. Den etiska konflikten som diskuterades i fall 5 skapades när säljaren upplevde att den nära relationen hindrade honom från att agera professionellt i relation till köparen. Säljarens sätt att hantera konflikten var att skapa mål inför mötet med kunden vilket han ansåg gav honom ett professionellt sätt att arbeta. När säljare har en professionell relation och agerar utifrån mål skapas en distans till köparen. Distansen medför att säljaren uppfattar sig kunna handla objektivt vilket gör det lättare för honom att sälja (fall 5). När relationen blir alltför personlig kan säljaren också uppleva att han förlorar objektiviteten och att relationen till köparen sätts före sälj företagets behov.

## 6 Konkurrenshantering

Den upplevelse säljaren har av sina konkurrenter påverkar hur säljaren interagerar med köpare. Det beror på att säljaren försöker undvika att skapa ett missnöje hos inköparen som en konkurrent kan utnyttja för att ta över relationen (fall 4). Säljaren upplever sig vara övervakad av konkurrenter i relation till köparen vilket gör köparinteraktionen till en indirekt relation på flera nivåer med flera parter.

På ledningsnivå kan konkurrens hanteras som en form av interaktiv coopetition d v s både samarbete och konkurrens (Bengtsson och Kock 2002). Det innebär att säljledningen utifrån sin kunskap om köparnas behov samarbetar med personer hos leverantören för att t ex attrahera nya köpare (fall 2). När säljchefer interagerar med leverantörsrepresentanter skapas ett delat värde genom utvecklandet av en allians (Nalebuff och Brandenburger 1997). På den vardagliga säljnivån försöker därför säljaren att binda upp köparna genom t ex systemlösningar som förutsätter uppdateringar eller kompletterande produkter (Amit och Zott 2001).

I arbeten om coopetition analyseras inte hur långt samarbetet sträcker sig, vilka former det får eller hur nära relationer parterna anser sig kunna ha med varandra. Säljledningen kan (fall 3) skapa allianser med en representant från en leverantör i syfte att bearbeta kunderna mer effektivt. Inom alliansen kan säljledningen sätta upp villkoren för andra parters agerande mot återförsäljarens kunder. Det gör de genom att använda retorik i syfte att argumentera för sin äganderätt till relationen med kunden. När säljledningen inleder en allians med leverantörsrepresentanter innebär det att säljledningen interagerar med en part som den både samarbetar och konkurrerar med. Framgång genom allianser blir därmed en fråga om att skapa ett samarbete som är tillräckligt nära för att själva gynnas. Samtidigt kan samarbetsparten inte få tillgång till alltför mycket information om återförsäljaren eftersom det finns en risk att samarbetspartnern använder kunskap om återförsäljaren för att gynna en konkurrent. Framgång i allianser handlar därför om att veta när säljarna ska samarbeta och när de ska konkurrera med en partner.

När säljaren är en skicklig aktör i köparinteraktionen håller han konkurrensen på avstånd. Skickliga säljare som har en förmåga att använda sin kompetens och som tar hjälp av sitt nätverk för att lösa

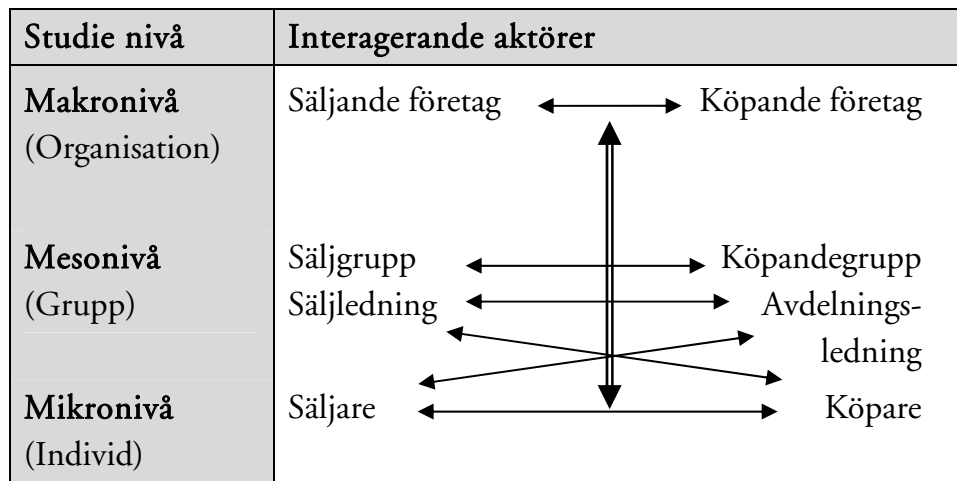
köparnas problem bedöms av köparna som skickligare än andra. Det kan föra med sig att andra säljare uppfattar dem som starka konkurrenter eftersom de binder upp köparna i relationer som de blir beroende av. Därmed blir det också möjligt för säljaren att begränsa köparens kontakter med andra säljare. Samtidigt tvingar köparnas behov också säljarna att samarbeta med sitt nätverk för att lösa problem. Skälet till varför de behöver samarbeta med nätverket är att säljare och tekniker hos andra företag kan ha erfarenheter eller kompetenser som säljarna behöver. Säljarnas situation med samarbete i vissa fall och konkurrens i andra leder därför till att köparna får tillgång till kunskap från ett nätverk där flera företag samarbetar och konkurrerar med varandra. Det kan tolkas som en form av cooptation i vilken leverantören i vissa fall är samarbetspartner och i vissa fall konkurrent till återförsäljaren. Det kan tolkas som ett exempel på hur cooptation används praktiskt av säljföretag. Framgång i relationer kan därför för säljarna handla om att ha förmåga att bedöma när de klarar av problem och när de bör ta hjälp av andra i deras nätverk.

Inom företaget förekommer också en annan form av cooptation som tidigare forskning inte avhandlat. Den handlar om att säljgrupperna i DÅF AB både samarbetar för att gemensamt marknadsföra företag till kunderna och konkurrerar om säljföretagets och nätverkets resurser. I sin verksamhet kan säljgrupperna inom ett säljföretag samarbeta för att skapa en gemensam marknadsföring för hela företaget. De kan också ordna gemensamma aktiviteter t ex produktpresentationer som gynnar alla säljgrupper. När de sedan arbetar för att lösa det köpande företagets problem tar de hjälp av personer internt och externt. Det medför att konkurrens skapas mellan säljgrupperna om samma personer och kompetenser. Det kan betyda att den ena gruppen får avstå från resurser som de skulle ha använt för att lösa deras kundföretags problem eftersom den andra gruppen redan tagit dem i anspråk. Framgång för den enskilda säljgruppen kan därför handla om att hantera balansen mellan när de bör samarbeta med de andra säljgrupperna för att gynna företaget som helhet och när de bör konkurrera med samma säljgrupper för att gynna den egna säljgruppen.

### Interaktioner på och mellan nivåerna - en fördjupad diskussion

Det viktigaste resultatet av analysen är den modell som redovisas som figur 23, men det finns också ett annat resultat som bör lyftas fram. Det

är säljares och köpares interaktioner på och mellan nivåerna. I analysen har interaktioner på och mellan mikro-, meso- och makronivå analyserats. De interaktioner som analyserats kan schematiskt illustreras i figuren nedan.



Figur 23 Sammanfattning av de interaktionsnivåer som har analyserats

För att öka överskådligheten används flera dubbelriktade pilar mellan de olika nivåerna. Den dubbelriktade pilen mellan makro- och mikronivå syftar till att visa att interaktioner även sker mellan de olika nivåerna.

Hur de olika formerna av interaktioner påverkar säljarens och köparens gemensamma praktik framkommer inte i figuren ovan. Däremot visar den analys som skett av säljar- och köparinteraktioner på och mellan nivåerna att både säljare och köpare kan dra nytta av dynamiken i det sociala utbytet. De interaktioner som framkommer i analysen visar att framgång i säljande är ett multinivåfenomen. Fenomenet framgång i säljande har som analysen visat konsekvenser både för säljarna och för köparna i deras praktik. Det beror på att tidigare framgångar i säljande påverkar hur aktörerna arbetar och samarbetar men också hur de t ex uppfattar konkurrens. De interaktioner som sker på och mellan nivåerna resulterar i konsekvenser för säljar- och köparinteraktionen som visar sig i samtliga sex aspekter som diskuterats tidigare och illustrerats i figur 23. I detta avsnitt görs ytterligare en analys av interaktioner på och mellan nivåerna för att framhäva de konsekvenser säljar- och köparinteraktioner på och mellan nivåerna får.

På varje nivå och även mellan nivåerna sker aktiviteter som leder till att framgång skapas, överförs och används i säljande genom utnyttjande av interaktioner på och mellan mikro-, meso- samt makronivå. De olika aktiviteterna innebär att säljande och inköp utvecklas men också att problem i säljar- och köparrelationen löses på ett för båda parter tillfredställande sätt. De interaktioner som förekommer mellan säljare och köpare på och mellan nivåerna leder också till att båda parter utvecklar kompetens inom sitt område. I säljarens fall innebär det att han får erfarenheter av olika fall i vilka ett visst problem löses. I köparens fall kan det innebära att han får kunskap om vilka produkter marknaden har att erbjuda och olika former av problemlösningar han inte kände till tidigare.

För att illustrera de aktiviteter som skapas genom interaktioner på och mellan nivåerna och som tidigare också diskuterats som aspekterna knutna till modellen i figur 23 sammanfattas diskussionerna med en översiktlig tabell nedan.



	<b>Makronivå</b>	<b>Mesonivå</b>	<b>Mikronivå</b>	<b>Mellan nivåerna</b>
<b>Sälj företagets kunskaps-hantering</b>	När problem uppstår samarbetar säljande och köpande företag för att hantera och lösa dem	Inom säljgruppen diskuterar säljarna olika erfarenheter vilket leder till att en gemensam kunskap skapas	Säljarna lär sig kundernas förväntningar efterhand som de fördjupar relationen och fler avslut skapas	När säljare tekniker, kunder, leverantörer löser problem tillsammans skapas ett ömsesidigt lärande
<b>Köparnas behov</b>	Genom offertförfarande och upphandlingar offentliggör företag och förvaltningar de behov av köp de har	Behov i kundföretag uppstår i olika avdelningar vars företrädare har intresse av att påverka säljrelationen	När säljare och köpare träffas diskuteras kundföretagets behov och säljaren kan föreslå produkter och tjänster	När säljledning och säljare agerar gemensamt kan de utveckla kundföretagets behov genom att sälja in idéer om hur nya problem kan lösas
<b>Socialt utbyte</b>	När aktörer i det säljande och köpande företaget inleder nya relationer skapas också band mellan de båda företagen	Mellan säljare och köpare skapas gemensamma mötesscheman som strukturerar deras agerande och gör dem förutsägbara för varandra	Genom det sociala utbytet skapas en tillit som kan medföra att säljaren kan sälja produkter som ännu inte finns på marknaden	När säljledning skapar en relation med cheferna i kundföretaget medför det fler säljmöjligheter för säljaren eftersom nya inköpsområden skapas
<b>Relationer på olika nivåer</b>	För sälj företaget innebär relationer på flera nivåer i kundföretaget att de kan få in fler säljare och ersätta säljare som får problem med en köparrelation	Möten med inköpare och avdelningschef medför acceptans för dyra lösningar eftersom investeringen värderas mer långsiktigt	Vid problem utnyttjar säljare interna och externa resurser på olika nivåer för att förstå och lösa problemet	När säljchefen samarbetar med leverantörens representant för att bearbeta kundföretag påverkar det även relationen till säljgruppen
<b>Samarbete, problem och riskhantering</b>	Återförsäljaren skapar nätverk som kan användas för att lösa problem åt kundföretagen	Inom företaget samverkar säljarna internt för att finna lösningar på problem	Säljare kan uppleva att en nära relation medför risk att bli allt för personlig vilket hindrar ett professionellt säljagerande	För inköparna kan återförsäljarens framgång vara en risk att säljarna förlorar engagemang även om nätverksresurserna ökar
<b>Konkurrens-hantering</b>	Återförsäljaren kan samarbeta med leverantören t ex vid produktpresentationer för att sälja produkter till kundföretagen	Säljgrupperna både samarbetar och konkurrerar om resurser i nätverket	Säljare agerar för att binda upp kundföretaget och hindra konkurrens genom produkter som förutsätter nya köp	Säljarens och köparens möten påverkas av att säljaren upplever att konkurrens kan hota relationen

Figur 24 Framgång i säljande på och mellan interaktionsnivåerna med utgångspunkt från de sex aspekterna.

## Diskussion av kunskapsbidraget

Analysen av aspekterna i modellen (figur 23) liksom de ovan beskrivna interaktionerna på och mellan nivåerna (figur 24) har medfört ett kunskapsbidrag som kan relateras till flera olika områden. Dessa är industriell marknadsföring, kognitivt säljande samt meningsskapande, vilka kunskapsbidraget kommer att diskuteras utifrån nedan.

### Framgång i säljande som ett värde av säljar- och köparinteraktioner på industriella marknader

Den genomförda analysen har gjorts med avsikt att ta fram de aspekter som säljare och köpare uppfattar påverka skapandet av värde framgång i säljande på industriella marknader. Analysen har resulterat i en modell som har relevans vid studier av framgång i säljande på och mellan mikro-, meso- samt makronivå som ett värde på industriella marknader. I IMP-gruppens forskning pågår en diskussion av värde på industriella marknader som nedan kommer att beaktas. Frågan som först kommer att behandlas är: Hur har studien av säljar- och köparinteraktioner på industriella marknader bidragit till förståelsen av framgång i säljande som ett värde?

För att kunna svara på den frågan analyseras nedan modellen i relation till tidigare forskning utifrån från Lindgren och Wynstras artikel om värde på industriella marknader (Tzokas och Saren 1999; Lindgren och Wynstra 2005). De säljar- och köparrelationer som studerats medförde viktiga beroenderelationer som kunde göra det svårt att på kort sikt byta återförsäljare. I en sådan situation tvingas parterna att utveckla relationer och att lära sig om varandras behov vilket påverkar hur de uppfattar värde i en relation. Enligt Lindgren och Wynstra är det framförallt tre aspekter av värde som har relevans på industriella marknader. Dessa är värdeanalys, värdeskapande och värdeleverans.

Den modell analysen lett fram till (figur 23) har samtliga dessa tre aspekter integrerade. De två centrala aspekterna har betydelse för hur värdeanalysen sker eftersom säljarens kunskapshandling och kundföretagets behov tillsammans påverkar utfallet av värdeanalysen. Värdeskapande påverkas också av de centrala aspekterna eftersom de anses avgörande för hur produkter och tjänster sätts samman för att motsvara det köpande företagets behov. Hur säljare sätter samman

paket påverkas också av de erfarenheter säljaren har av kundföretagets behov liksom tidigare erfarenheter av andra kundföretags behov. För att kunna vara innovativ och tillföra nya former av värde krävs också att säljaren använder sin kunskap dels om kundföretaget dels om vad marknaden har att erbjuda. Värdeleveransen har också att göra med vem säljaren interagerar med och på vilken nivå eftersom säljande och inköp påverkas av beslut och behov från olika ställen i kundföretaget. Agerande på och mellan interaktionsnivåerna medför därför att säljaren anpassar sig för att kunna leverera värde i den mötessituation som säljaren uppfattar sig delta i.

Vad Lindgren och Wynstras artikel också visar är att värde skapas när säljföretag och köpande företag har en gemensam kunskapsbas som får båda parter att uppfatta problem och lösningar på samma sätt. Modellens utgångspunkt är den konsensus som skapas mellan säljare och köpare samt den kunskapsbas som utvecklas genom interaktioner över tiden. En dialog har skapats mellan de säljare och köpare som studerats i vilken meningsskapande sker vilket får konsekvenser för deras agerande i likhet med vad Bagozzi (1978; 1979) säger om utbytets konsekvenser. I relationer skapas också som Ritter och Gemünden (2003) säger värde för båda parter som inte nödvändigtvis behöver tolkas på samma sätt av parterna. De tolkningar som säljare och köpare gjorde av utbytet vid interaktionerna visade sig också bestå av två tolkningar av samma utfall. I säljarens fall tolkades utfallet som ett värde som var framgång i säljande, medan inköparen tolkar samma utfall som framgång i inköp. Från de argument aktörerna använde analyserades de aspekter fram som aktörerna gav intryck av att anse påverka skapandet av värdet framgång. Därefter tolkades aspekterna i sitt sammanhang som teman för att förstå den meningsskapande processen bakom deras tillkomst.

Vad studien visar är hur säljares och köpares interaktioner på och mellan nivåerna bidrar till att säljande och köpande samordnas som en aktivitet säljande/inköp istället för två. Det innebär att när problem löses skapas framgång i säljande/inköp samtidigt för båda parter i relationen. Utvecklande av säljande/inköp samt problemlösning är två former av utfall av utbyten mellan säljare och köpare vilka också får konsekvenser för det fortsatta utbytet. När säljaren är med i bedömningen av vad som ska räknas som värde ökar också chanserna som Anderson och Narus (1998) säger att säljare förstår och uppskattar

köparnas förväntningar. Studien visar t ex att säljare ofta försöker påverka offertförfarandet från början. Det sker i syfte att få köparna att precisera sina önskemål på ett sådant sätt att de produkter och tjänster sälj företaget sedan föreslår motsvarar de verkliga behoven i kundföretaget. Säljledningen försöker därför också att sälja in idéer om hur problem och behov kan lösas hos avdelningschefer i syfte att utveckla kundföretagets inköp och sälj företagets säljmöjligheter. Genom att tillföra kundföretaget visioner eller kunskap om utbudet på marknaden kan sälj företaget därför på ett tidigt stadium i inköpsprocessen delta i definitionen av det förväntade värdet som sälj företaget förväntas tillföra kundföretaget. Det gör säljande och inköp till en koalition som bidrar till värde för båda företagen, vilket medför att säljande och inköp blir en samordnad process.

## Säljar- och köparinteraktioner på och mellan nivåerna

Andra resultat av säljar- och köparinteraktioner som bör diskuteras är interaktioner på och mellan olika nivåer, cooptition, samt metodanvändning för att förstå säljar- och köparinteraktioner.

De interaktioner som har studerats har skett på olika nivåer och diskuteras nedan för att visa hur de bidrar till att underlätta utbytet mellan säljare och köpare. I en studie av interaktioner mellan organisationsnivåer har Liljegren (1988) visat t ex att de kan användas när konflikter behöver lösas mellan säljande och köpande företag. Den studie som genomförts visar att säljare och köpare dessutom kan använda interaktioner på och mellan nivåerna för att utveckla säljande och inköp. Analysen av empirin visar att både säljchefer och säljare använder sig av interaktioner på och mellan flera nivåer inom kundföretaget för att dels skapa acceptans för produkter dels sälja in idéer och visioner som medför nya säljområden för säljaren. Den utveckling som sker av säljande och inköp medför att nya områden omfattas vilket fördjupar relationen mellan företagen. Därmed bidrar studien till att öka förståelsen av hur säljare och säljledning aktivt agerar för att utveckla kundföretagets inköp till att omfatta fler områden än tidigare.

På senare år har begreppet cooptition analyserats för att visa hur företag både kan konkurrera och samarbeta med samma företag (Nalebuff och Brandenburger 1997; Bengtsson och Kock 2002). I

Bengtsson och Kocks arbete om coopetition diskuteras att konkurrerande företag i allianser kan minska risken för konflikter genom att samarbeta. I analysen av DÅF AB:s relationer förekommer flera olika former av coopetition t ex när säljchef och leverantör samarbetar och samtidigt konkurrerar för att skapa köpbehov i kundföretag. Den typen av coopetition sker inte för att undvika konflikter utan för att samarbeta på mesonivå med avsikt att övertala inköpare till köp av produkter. I denna typ av coopetition används den interorganisatoriska mesonivån i syfte att skapa ett delat värde åt återförsäljare och leverantör. I analysen av fallen visar sig dessutom coopetition förekomma inom företaget när säljgrupperna både samarbetar och konkurrerar om samma resurser för olika syften. Vid försöken att attrahera nya kunder använder de resurserna gemensamt och när de ska hjälpa enskilda kundföretag konkurrerar de om olika resurser t ex tekniker i företaget eller hos leverantören. Den konkurrens som skapas mellan säljgrupperna får säljarna att anstränga sig extra för inköparna och därmed skapas ett relationsvärde.

I de studier som gjorts i flertalet av IMP-gruppens arbeten har metoderna som valts varit survey-studier, fallstudier samt intervjuer (Friis Olsen och Ellram 1997). Den genomförda studien har varit en multimetodstudie med närvaro i ett företag. Det innebär en metod bestående av intervjuer, observationer etcetera för att analysera interaktioner på och mellan interaktionsnivåer. Utifrån multimetodstudien har det varit möjligt att studera säljar- och köparinteraktionen utifrån olika perspektiv med flera olika metoder. Det innebär ett multimetodval med observationer av interaktions-episoder med kompletterande intervjuer m.m. Under en period genomfördes dagliga observationer i säljföretaget vilket gav en känsla för interaktionernas atmosfär och miljö. Dessa studier gav möjlighet att lära känna individerna och se dem interagera i olika sammanhang vilket gav en djupare förståelse av deras handlande. Metodmässigt har studien skapat ett bidrag till forskningen om säljar- och köparinteraktioner eftersom den visar hur det är möjligt att förstå hur värde skapas genom säljar- och köparinteraktioner på och mellan makro-, meso- och mikronivå. Därmed har det varit möjligt att på ett djupare plan förstå hur säljare och köpare fungerar som viktiga resurser och bidrar till varandras praktik när de skapar tillfälliga koalitioner i syfte att t ex lösa problem. Det har också varit möjligt att studera hur parterna genom

deras position i en social struktur kan lösa konflikter och utveckla relationer samt säljande/inköp. Avslutningsvis kan sägas att flera av de beskrivna interaktionerna och sammanhangen de ingår i hade inte varit möjliga att studera med en survey-studie eller genom intervjuer. Det betyder att den multimetodstudie med närvaro i ett företag som gjorts lämnar ett metodmässigt bidrag till studier av säljar- och köparinteraktioner eftersom den ger en djup förståelse för interaktionens processer.

## Kognitivt säljande innebär ett strukturerat agerande

Ett annat område som avhandlingen bidragit till är kognitivt säljande. I analysen av säljar- och köparscheman har analysen utgått ifrån Strauss och Quinn (1997) samt D'Andrade och Strauss (1992) konnektionistiska scheman. För att kunna visa vad analysen av säljares och inköparens scheman har bidragit med till schemaforskning utgår därför diskussionen från kognitivt säljande och i viss mån kognitivt inköp. Tidigare forskning inom kognitivt säljande har i huvudsak behandlat hur säljare undviker att aktivera köparens stereotypa säljarscheman vid interaktioner (Hunt och Bashaw 1999:1 o 2; Whittler 1994; Stafford 1996; Stafford och Stafford 2003).

I tidigare forskning avhandlas de inledande skedena i interaktionen som problemsituationer i vilka säljaren riskerar att aktivera kundens stereotypa säljarschema (Hunt och Bashaw 1999:1 och Stafford och Stafford 2003). Analysen visar att i en fortgående långsiktig relation får säljaren inte dessa problem eftersom den fortgående relationen medför att parterna skapar tillit till varandra. De analyserade fallen är exempel på hur säljare kan lyckas med att undvika att aktivera stereotypa säljarscheman genom att skapa långsiktiga relationer till köparna (fall 5, 7-9). Det analysen bidrar med är att utvidga tidigare forskning om kognitivt säljande till att även omfatta riskreduktion i relationer. Det sker i praktiken genom utvecklandet av förtroendefulla långsiktiga relationer till köparna.

I ett arbete med koppling till säljares kunskapsstrukturer avhandlas att säljledningen har intresse av att påverka säljarnas schemautveckling i syfte att skapa framgångsrika säljare av finansiella tjänster (Szymanski och Churchill 1990). Påverkan på säljarnas effektivitet uppfattas ske när ledningen genom utbildningsprogram skapar framgångsrika säljare med

väl fungerande kunskapsstrukturer (läs säljscheman). Den analys som genomförts i det här arbetet visar hur säljledningen arbetar för att strukturera säljarnas arbetssätt mot att tolka och iscensätta köparnas behov men också mot att skapa långsiktigt säljande genom att utveckla personliga affärsrelationer till köparna (fall 1, 2 och 4, 5). Det sätt säljledningen agerar på för att få säljarna att handla strukturerat är genom modellering och social värdering. Det är inlärningsmetoder hämtade från schemaforskningen som inte använts inom kognitivt säljande (Strauss och Quinn 1997). Båda dessa metoder innebär att kunskapsstrukturens värderingar och arbetssätt överförs från säljare till köpare genom den praktik i vilken de interagerar tillsammans med köparna.

Inom grupper sker också lärande när medlemmarna tar med sig erfarenheter från fältet tillbaka till företaget som gruppen internt hanterar för att sedan kunna använda dem i nya säljsituationer (fall 1, 4, 12). Det medför att erfarenheter av säljande lagras hos säljgruppen och strukturerar deras tankar och agerande vilket resulterar i att de arbetar likartat utifrån en gemensam säljstil (Bourdieu 1984). Vidare sker en kunskapsutveckling vid händelser och problem i praktiskt säljande som de försöker tolka och förklara. Det medför att problemlösningar, nya kunskaper och normer utvecklas hos säljgrupperna (fall 11, 12, 13) (Weick 1979; 1988). Gemensamt för de tre modellerna i referensramen är att de fungerar som kunskapsstrukturer vilka har använts för att skapa en fördjupad förståelse av hur säljledningen använder erfarna säljare för att utveckla mindre erfarna säljares säljstil. Därmed bidrar analysen med kunskap om de kognitiva processerna i relationssäljande eftersom fallen visar att det finns andra redskap än säljutbildningar och uppföljning för att lära upp nya säljare.

Oakes (1990) diskuterar i likhet med Szymanski och Churchill säljledningens inflytande över säljarnas agerande i köparinteraktionen och menar att det är säljledningen som har makt att avgöra vad som räknas som framgångsrikt säljande. Det studerade fallet visar också att enskilda säljare kan försöka att påverka sin säljstil genom att ändra sitt arbetssätt i köparrelationen. Säljare kan uppleva sig behöva göra val mellan att antingen ha en nära relation som eventuellt även blir en privat relation eller att skapa mål inför varje säljmöte i syfte att förhålla sig professionellt i relationen. Detta sätt att förhålla sig till köparna utgår hos den enskilde säljaren från en kunskapsstruktur vilken

påverkar engagemanget och möjligheten att skapa tillit. Det analysen bidrar med är en förståelse av hur säljare kan agera för att påverka sin säljstil genom att visa hur säljarens arbetsmetod påverkar säljarens interaktionsstil. I ett schemaperspektiv kan säljarnas förhållningssätt i köparrelationen tolkas som en utvidgning av det kognitiva säljandet till att omfatta även personlig kunskapsutveckling.

I analysen har, utöver scheman, också Weick och Bourdieus modeller använts för att förstå retoriken och den meningsskapande processen i säljar- och köparinteraktionen. Weick och Bourdieu studerade inte säljande eller köpande och därför diskuteras kunskapsbidraget nedan utifrån hur studien bidragit till en ökad förståelse av meningsskapande och även retorik i säljar- och köparinteraktionen.

## Dubbel interaktion skapar retorik i säljar- och köparinteraktionen

Weick studerade olika sammanhang i vilka problematiska situationer t ex händelser och kriser skapades i organisationer (Weick 1988). Weick analyserade i ett arbete om krishantering hur olika aktörer agerar för att kontrollera stora katastrofala händelser. I analysen har dubbel interaktion (Weick 1979) använts för att analysera hur aktörer vid både kriser och vardagligt interagerande använder dynamiken mellan nivåerna för att tolka händelserna och lösa dem. Weick studerade inte vardagliga situationer av det slag som den här avhandlingen bygger på utan använde sig av andrahandsempiri från andra forskare. Det betyder att det sätt aktörerna hanterar problem också blir annorlunda eftersom det inte handlar om att stoppa en händelse. Istället handlar det om att säljaren ska få ett problem löst på ett sådant sätt att kundföretag väljer att fortsätta relationen med återförsäljaren. I den genomförda studien visas i likhet med t ex Zbarackis (1998) studie att retoriken spelar en viktig roll för händelseutvecklingen. Weick studerade inte retorik utan ageranden som var kopplade till händelseutvecklingen vid kriser. Den genomförda studien visar därmed att retoriken kan vara avgörande för hur den fortsatta kundrelationen utvecklas utifrån hur säljare väljer att presentera problem och lösningar.



## En studie av retorik på säljandets fält

Bourdieu (1991) studerade politikerns retorik inom politikens fält som han menade var en produkt inte enbart av politikern själv utan också av det parti som politikern ingick i. Den retorik Bourdieu studerade var begränsad till politiska tal och skrivna texter. I det här fallet har enskilda säljchefer och säljares retorik studerats för att förstå hur säljgrupper i företag interagerar för att skapa ett socialt utbyte med köparna som leder till säljande. Det retoriken bidrar med till förståelsen av sociala interaktioner är att visa hur säljare agerar för att strukturera sitt handlande för att nå ett eftertraktat utfall av köparinteraktionen. Retoriken strukturerar säljarens argumentation och får honom att agera förutsägbart vilket hindrar honom från att vara oprofessionell eller att förvärpa ett problem. När säljgruppen hanterar problem och tillsammans förbereder en retorik för att bemöta köparna resulterar det i att en struktur bildas som sedan bevaras inom gruppen för att användas vid andra tillfällen när problem uppstår. Retorik bidrar därmed till förståelsen av hur agenter på säljandets fält vid köparinteraktioner låter sitt agerande struktureras vilket bidrar till att framgång skapas.

## Reflektioner över de problem relationssäljande skapade i praktiken

Inom den bransch som DÅF AB var datoråterförsäljare i var säljande genom långsiktiga relationer rådande säljstil 1998 när studien påbörjades. DÅF AB liksom flertalet av deras konkurrenter valde att lämna det kortsiktiga transaktionssäljandet och införde långsiktiga relationer som säljstil. När studien genomfördes av DÅF AB var den grundläggande idén att studera relationsmarknadsföring i praktiken. Avslutningsvis förmedlas därför några reflektioner av de erfarenheter studien gav om de problem som fanns med att införa relationssäljande fullt ut i ett företag.

Säljande med hjälp av långsiktiga relationer realiserade DÅF AB genom att i huvudsak inte anställa personer med tidigare erfarenheter av att sälja datorer. Hos säljledningen fanns också en vision om vilka värderingar som måste ligga till grund för säljkulturen i företaget för att det skulle bli möjligt att motivera säljarna att nå framgång. I DÅF AB förväntades säljarna arbeta för att skapa långsiktiga relationer vilket var

vanligt hos säljföretagen i branschen. Trots trenden med relations-säljande var det ändå vanligt i branschen med belöningar och provisionsbaserade löner. Det medförde att säljarna stimulerades att agera kortsiktigt och ”prestera för säljstatistiken” medan relationerna kom i andra hand. Så länge företagen har kvar priser och provisionsbaserade löner blir det därför också svårt att genomföra relationssäljande fullt ut eftersom det kräver andra styrmedel och ett annat sätt att värdera säljarnas prestationer. Det kan till och med kräva att säljföretaget straffar säljare som agerar kortsiktigt. Detta skulle naturligtvis ingen säljledning med självaktning göra eftersom det skulle påverka företagets överlevnad negativt.

Vad den här avhandlingen också visar är att det sociala och kunskapsmässiga utbytet kan medför lojalitetskonflikter för säljare. När säljare och köpare t ex samarbetar för att lösa problem bildas en koalition. Den medför att köparen ger säljaren information samtidigt som säljaren bidrar med kunskap om olika sätt att lösa problem. Koalitionen bidrar med ett relationsvärde för båda parter. För inköparen ger koalitionen fördelar som Internethandel inte ger, då t ex problem kan diskuteras och lösas genom personkontakter. Det medför också ett relationsvärde för inköparen som på ett tidigt stadium ser fördelar med att diskutera problem eller funderingar kring eventuella behov med säljaren. Genom projekten arbetar säljare och inköpare tillsammans för att definiera inköpsbehovet vilket efterföljs av diskussioner om de produkter och tjänster som tillfredställer behovet. För inköparen innebär den sortens utbyte att han får tillgång till ett bollplank vilket innebär att säljare hjälper inköparen att utveckla och se problem och idéer utifrån olika perspektiv. Koalitionen mellan säljare och inköpare medför att skiljelinjen mellan funktionerna säljande och inköp luckras upp. Samtidigt kan koalitionen medföra problem för de involverade företagen. Det beror på att säljaren och köparen riskerar att vara mer lojala mot varandra än mot de företag de är anställda i. Det betyder att det finns därför anledning för ledningen att bevaka koalitionsparterna i syfte att förhindra att parterna blir allt för lojala mot varandra.



## English summary of “Success in Selling – About Value Creation in the Seller and Buyer Interaction on Industrial Markets”

### Success in selling on micro-, meso- and macrolevel

Success in selling as a product of seller and buyer interaction is in earlier studies - for instance in Håkansson (ed.1982) - connected to the IMP-group. Seller and buyer interaction has in previous research generally been analyzed on a macro level (see Leek et al 2002), while analyses on micro- and meso levels only have been done in a few cases (for instance Cunningham and Turnbull 1982; Ford et al 1998). The research focus in this dissertation has been on the issue of success in selling as created in the seller and buyer interaction on and between macro-, meso- and micro levels. Success in previous research on these levels is revealed to have different meanings depending on the actors' interpretations. Success on a macro level is interpreted as the outcome of problem solving, which a new product offers the company (Håkansson and Östberg 1975). On a meso level success is found in project coordination, supervision and the construction of the group (Echeverri and Edvardsson 2002). Success on a micro level is an indirect outcome, produced when a seller and a buyer develop their relationship (Walter et al 2001). Success between levels is created when actors interact on different levels in companies, to generate selling or to solve conflicts between a seller and a buyer (Cunningham and Turnbull 1982; Liljegren 1988). In conclusion what is stated above is that success in selling is a multilevel phenomenon that can be studied in order to show how it is generated on different levels of interaction (Klein et al 1994; House et al 1995; Yammarino et al 2005). The focus of this study is thus success in selling as a multilevel phenomenon of interactions.

Success seen as a value has consequences for the exchange process, since it affects the actor's action in the seller and buyer interaction (Houston and Gassenheimer 1987). Value will therefore be understood as created in exchange relationships, which is a context described by Bagozzi (1979). Bagozzi demonstrates that values created in exchange relationships have consequences to the actors, since these affect their actions, experiences and what outcomes there are in a relationship (Jüttner and Wehrli 1994). Value can as Gemünden and Ritter (2003)

say, be created for both actors involved, which means that both parties is affected by the outcome of the interaction.

Earlier research shows that there has been little research on what value is, on how it is produced and perceived in industrial markets, despite the fact that it is important to the marketing discipline (Lindgren and Wynstra 2005). This dissertation will therefore try to fill some of the knowledge gap through a study of success in selling as an outcome of the seller and buyer interaction. This will be done analyzing seller and buyer arguments about success, and also by analyzing their interactions to distinguish what aspects they consider important in the creation of success in selling.

The purpose is therefore:

To distinguish aspects that seller and buyer interpret as affecting on the process of creating the value success in selling on industrial markets.

This is expected to be done while analyzing how seller and buyer argue and interact in order to understand how they develop selling, buying and problem solving while using relationships on and between levels of interactions to create success in selling.

An empirical material is studied, parting from sense making so as to understand how success as a value is created, transmitted, used and understood on and between micro-, meso- and macro levels in the seller and buyer interaction. The study is expected to contribute to the research about values and value creation in seller and buyer interactions in B2B and cognitive selling.

## Method

Actors in the analysis are understood as active constructors in their everyday practice (Arbnor and Bjerke 1994). To be able to view and to interpret value in successful selling multi-methods were used to understand the actor's interpretations in the study, and to study their rhetoric as well as their actions and interactions. Central to the study is also sense making, since the task is to understand how success in selling is connected to the selling context and in order to understand the context the actors act in.

The empirical study was carried out through interviews with actors and through observations of meetings and everyday practices. It was possible to study sellers and their sales managers in an everyday context. Different types of interviews and observations were used to understand the sales representatives, the sales managers' and the buyers' talk on individual level. Semi-structured in-depth interviews were used to study actors like sales representatives, sales managers and buyer representatives. Short interviews were carried out with sales representatives and sales managers while they were working. In-depth interviews were done with six out of nine sellers and sales managers in the company, as well as seven buyer representatives. Short interviews were made in different everyday situations with all nine sellers. Observations were done in meeting situations, with customers and supplier representatives present in order to observe how they enacted their understanding of success with different relationship parties.

From an actor-perspective hermeneutics is chosen to illustrate how understanding and pre-understanding of a situation may contribute to the analysis of the empirical material. Through a hermeneutical circle in the analysis it is possible to involve different models and notions so as to have a multifaceted analysis. The models and notions of analysis are rhetoric, double interaction, habitus and schema, which will be presented in next paragraph. The implementation of the use of several models and notions in the analysis is eclectic, since the use of each model and notion is restricted. The result of the eclectic use of models and notions in the analysis contribute to several areas, with extended knowledge about success in selling created in seller and buyer interactions.

### Rhetoric and sense making

In the interaction between seller and buyer, language plays an active part, since it is through shared understanding that they are able to negotiate their understanding of common practice. Rhetoric is used in the analysis in a three step model to interpret actor's talk, and their interaction with other actors. Classical and new rhetoric is used in the first two steps to analyze the actors' talk, and to demonstrate how they use rhetorical techniques to persuade their audience. Sense making is used in a third step to make interpretations of the context in which the actors produce rhetoric and action.

## Rhetoric

Success in selling is understood to reveal itself in the sales persons' rhetoric about how they act in buyer interactions. Rhetoric is used to analyze arguments that the sales representatives, the sales manager and the buyers use to comprehend everyday practice and incidents (Hägg 1998; Herrick 2005). In their rhetoric they use the rhetorical disposition as well as rhetorical techniques, such as language effects, pragmatic arguments, models and anti-models etc. (Perelman 2004).

## Sense making

Weick's double interaction (1979), Bourdieu's habitus, field and capital (1984) and Strauss' and Quinn's (1997) schema are the models used to analyze sense making related to interaction, as well as action between sellers and buyers on micro-, meso- and macro level. Together the three models and related notions initiated the third step in the analysis, of the actors' talk and accomplishments.

*The double interaction* has been used to show how the actors in different organizations isolate events in order to make sense out of them through a process of enactment (Weick 1979). In the analysis it is shown that actors enact, select and create retention to understand events and to create events schema (or cause maps). Success in selling is also a product of the efferent sense making, since other actors, like buyers, in the interaction contribute to the final result. Success is also a product of efferent sense making through the sellers' understanding of their acts in comparisons with other sellers' acts. In the analysis the decision schemas and the interpretation schemas are used to understand how earlier experiences are used in order to select rhetoric or mode of action in interaction with other actors. That means that earlier experiences affect the way in which the actors act in order to create success in selling, since they try to repeat earlier interaction modes shown to be successful.

*Habitus* was used to understand how the actors as groups use earlier experiences from their practice to structure their own behavior in other situations (Bourdieu 1994). Habitus is understood as a notion that generates mutual practice from individuals within a group in their interaction with other actors. The habitus of the selling groups has been understood as an outcome of their structured structure and their selling

style. It means that the sellers produce successful selling, which will structure their act and interpretations of practice. The reason for this is that the knowledge structure within habitus is understood to structure the sellers' practice. This sameness is a product of an agent's incorporation of some characteristics from the organizational field (Moingeon and Ramantsoa 1997). In the selling context it may be understood as an incorporation of characteristics from the selling field. On the selling field actors are evaluated by their capital. In this field the empirical data demonstrates that social capital alongside with knowledge capital is the form of capital that decides what position the reselling company will take.

*Schema* focuses on the individual who is motivated to act in a certain manner that in earlier situations was experienced as successful (D'Andrade 1992; Strauss and Quinn 1997). Schema offers an understanding of how a certain act becomes durable in the individual and structures his behaviour. But it also explains how change is possible through an awareness of the need for change. Schema is used to understand how schemas are shared and transferred among members in a group in everyday practice through modelling, social evaluation and associations. Rhetoric is in a schema perspective also analysed as narrative schemas, which explain why an individual say certain things in certain contexts. The concept of schemas has also been studied in earlier works as cognitive selling, which for instance means studies of how sellers handle buyers' stereotypes (e.g. Weitz 1981; Stafford and Stafford 2003), as well as how the sales managers try to affect a seller's selling schema (Szymanski and Churchill 1990).

#### DÅF AB (CR Ltd), the case study

The empirical study was carried out in a computer retailing company in the south of Sweden. The company studied is described anonymously, and is to be called DÅF AB (Computer Retailer Limited CR Ltd). DÅF AB started in the 1930's as an office furniture retailer that also sold typewriters. In the 1990's they sold only computers. DÅF AB sold computers like desktops, notebooks and servers. They also sold software and computer services that customers needed in order to run their computer networks. The selling philosophy of DÅF AB had since 1994 been based on relationship marketing, which implied that the sellers act



with the purpose of developing long term relationships with their customers.

## The analysis and results

The analysis of the interactions and interviews resulted in several aspects, which together contribute to the creation of success in selling. In this model these aspects form a model with two central themes:

1. The selling group's knowledge management
2. Buyer's needs

These affect the other four aspects that are peripheral in relation to them. They are

3. Social exchange
4. Relationships on different levels in companies
5. Cooperation, problem solving and risk management
6. Competition management

(The aspects relationship is illustrated in figure 23). The aspects above show how success in selling is created between sellers and buyers on and between micro-, meso- and macro levels. They are important results from the analysis, since they show how different actors contribute to the creation of success in selling. These aspects can be seen as methods the seller use in order prevent competition at the same time as he creates exchange value together with the buyers (Houston and Gassenheimer 1987).

1. The selling group's knowledge management and 2. Buyer's needs.

Knowledge about the buying company is in previous research considered as crucial, since knowledge is a condition for affecting the purchasing process (Park and Bunn 2003). In relation to the previous research the analysis has given contributions, since it shows how this selling group's knowledge is managed in relation to the buyer's needs. For instance, the buyer lets the sales person know about a certain need, and the knowledge about that need becomes a part of the sales peoples'

knowledge about the customer. On the other hand, the sales person may observe that the buyer is missing something in the description of his problem, and so he tries to contribute to another understanding by adding his knowledge to the problem. This means that sales persons and buyers can contribute to each others' practice when interacting in a sense making process, since it will result in a development of their understanding of their practice (Weick 1979).

### 3. Social exchange

Trust is created through rhetoric in the social exchange between the sales person and the buyer. What the sales person say is important, as well as to whom he says it, since there are many people in the customer company who affect the continued existence of the relationship. Recent research has shown that emotional dynamics are important in these relationships, and that the sales person has to prove himself trustworthy (Andersen and Kumar 2006). In the analysis it is shown that one way for the sales person to prove trustworthiness is by using rhetoric to argue for a solution, and then to accomplish it. The side effect of the trust created in this way is that the sales person is given the opportunity to take part in problem discussions with people on different levels in the customer company. This effect creates a competitive advantage, since the problem discussions will be a closed session for invited guests only, which gives the sales person an opportunity to escape competition.

### 4. Relationships on different levels in companies

Previous research on positive side effects of relationships in different levels demonstrate that relationships are used by the selling and the buying company in order to solve problems between the sales person and buyer (Guillet de Montoux 1975; Liljegren 1988). The analysis also shows that when a problem arises, the buyer relationship can be saved if selling managers activate other established connections in the buying company to solve the problem. In this case the analysis shows that relationships on different levels can be used to develop the buying company's potential buying area. This is done by the sales manager who tries to transfer ideas and visions on how to solve different kind of problems to heads of department in the buying company. The sales persons also try to work in the same way, since they identify different

situations when it is easier to sell if a head of a department attends the meeting together with the buying representative.

#### 5. Cooperation, problem solving and risk management

Former research on networks shows that networking adds a lot of different resources to the seller's practice, which gives commercial advantages (Håkansson and Snehota 1995). The analysis shows that when problems are identified in the buying company the sales person may be able to activate personal resources at the reselling company, the supplier - but also at the buying company in order to understand and solve the problems. Then it will be possible to get both a close view from those who are directly involved, and a distant view on the problem, and how to solve it, from those who are indirectly involved. But even when it is positive to be able to use different personal resources problems can arise if personal resources are not of the right kind. It is shown that the seller's rhetoric is crucial in these cases, since sellers have to be able to communicate the problem to get the appropriate resources to solve it. In the analysis success is also shown to be an experienced risk to the buyer, since success not only means more available resources to the reselling company, but also a lack of time for sellers who have to serve a larger amount of buying representatives. This risk means to the seller a need for an ability to deliver reassuring rhetoric in order to keep the buyers calm and to avoid losing them.

#### 6. Competition management.

In practice there can be different kinds of coopetition, meaning situations when persons both cooperate and compete for a variety of reasons (Nalebuff and Brandenburger 1997; Bengtsson and Kock 2002). Sales managers can develop an agreement to cooperate with the supplier's representative to get help in persuading his buyers. This means cooperation with a person who also cooperates with a competing reseller's sellers at the same time. Coopetition also exists inside the reselling company, since sales groups help each other in getting customers, but also compete about resources to solve buying companies' problems. The second kind of coopetition is what creates tensions between the selling groups, and make them exert themselves in their customer relationship.

## Interactions on and between levels – a summary

When analyzing success on and between micro-, meso- and macro levels it is possible to show how the seller and the buyer interact to solve different problems and developing selling and buying. The interactions that have been studied can be illustrated in a figure:

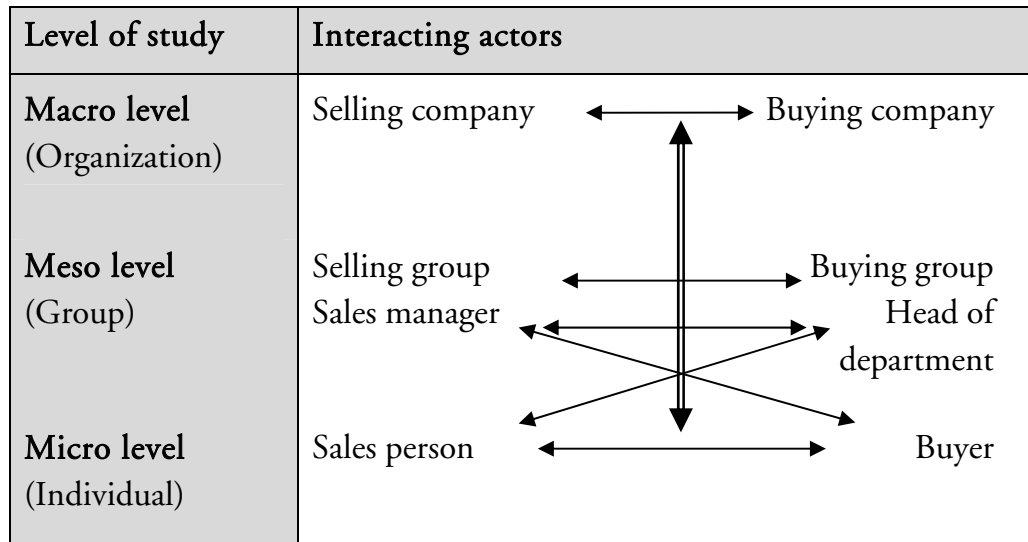


Figure 25 Overview of the levels of interactions that has been analysed.

The figure above states that relationships are developed between levels as well as on levels. This is why sellers and sales managers can use relationships on and between levels in order to develop selling and to solve different problems. The result shows that the value success in selling is created as a multilevel phenomenon. The aspects of the study show how value is created in the seller and buyer interaction as an outcome of social exchange that is affected by both actors' knowledge level. The study shows that when value is created in the seller and buyer interaction the outcome must not be the same to both parties, since it can be interpreted as both success in selling and success in buying at the same time. The results also reveal that success in selling is a value that shows how the seller and buyer interaction on and between levels contributes to developing selling/buying, but also to problem solving on industrial markets.

In forthcoming research it is possible to use the six aspect model to study other kinds of selling and buying contexts where success is the issue. The results of the study contribute to different areas of research, the main areas being industrial marketing and cognitive selling.



## Referenser

- Allen, R. E. och Allen, S. D. (2001) Framgång enligt Puh – En bok om hur du, Puh och alla vännerna lär er något om det allra viktigaste, Wahlström & Widstrand, Nørhaven A/S; Danmark.
- Alvesson, M. och Köping, A-S (1993) *Med känslan som ledstjärna – En studie av reklamarbete och reklambyråer*, Studentlitteratur, Lund.
- Alvesson, M. och Sköldberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund.
- Alvesson, M. (1994) Talking in Organizations: Managing Identity and Impression in an Advertising Agency, *Organization Studies*, 15/4, 535-563.
- Alvesson, M. (1996), *Communication, Power and Organization*, Walter de Gruyter, New York, USA
- Amit, R. and Zott, C. (2001) Value Creation in E-business, *Strategic Management Journal*, No. 22, 493-520.
- Andersen P. H. and Kumar, R. (2006) Emotions, trust and Relationship development in business relationships: A Conceptual model for buyer-seller dyads, *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, No. 4, 522-535.
- Anderson, E. and Jap, S. D. (2005) The Dark Side of Close Relationships, *MIT Sloan Review*, Vol. 46, No. 3, 75-82.
- Anderson, J., Håkansson, H. and Johansson, J. (1994) Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context, *Journal of Marketing*, Vol. 58, October, 1-15.
- Anderson, J. C. and Narus, J. A. (1998) Business Marketing: Understand What Customers Value, *Harvard Business Review*, Vol. 76, Issue 6, 53-61.
- Arbnor, I. och Bjerke, B. (1994) *Företagsekonomisk metodlära*, Studentlitteratur, Lund.
- Areni, C. S. (2002) The Proposition-Probability Model of Argument Structure and Message Acceptance, *Journal of Consumer Research*; Vol. 29, 168-187.
- Astley, G. W. (1984) Toward an Appreciation of Collective Strategy, *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 3, 526-535.
- Atkinson, P. and Hammersley, M. (1994) *Ethnography and participant observation*, In Denzin, N., and Lincoln, Y. ed. (1994), *Handbook of Qualitative Research.*, Sage, London, UK.
- Axelsson, B. och Håkansson, H (1984) *Inköp för konkurrenskraft*, Liber, Malmö.
- Axelsson, B. and Agndal, H. (2002) *Internationalisation of the Firm – The Influence of Relationship Sediments*, In Havila, V. Forsgren, M. and Håkansson, H. (2002) *Critical Perspectives of Internationalisation*, Pergamon, Oxford, UK.
- Bagozzi, R. (1978) Marketing as Exchange – A Theory of Transactions in the Marketplace, *American Behavioural Scientist*, Vol. 21, No.4, 535-556.

- Bagozzi, R. (1979) Toward a formal theory of marketing exchange, In Ferrell, O. C., Brown, S. W. and Lamb, Jr. C. W. (1979) *Conceptual and Theoretical Developments in Marketing*, American Marketing Association, USA. 431-447,
- Barnes, B. (1994) Close to the Customer: but is it Really a Relationship? *Journal of Marketing Management*. Vol. 10, 561-570.
- Bengtsson, M. and Kock, S. (2000) "Coopetition" in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously, *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, 411-426.
- Berger, P. L. and Luckmann, T. (1966) *The Social Construction of Reality – a Treatise in the Sociology of Knowledge*, Anchor Books, USA.
- Blois, K. (2005) *The "market form" concept in B2B marketing*, Paper presented 5 April 2005 at Department of Business Administration, School of Economics and Management, Lund University.
- Blomquist, A. och Leonardz, B. (1989) *Årsredovisningen – en introduktion*, Liber, Malmö.
- Björklund, M. och Paulsson, U. (2003) *Seminarieboken: Att skriva, presentera och opponera*, Studentlitteratur, Lund.
- Bourdieu, P. (1984) *Distinction – A Social Critique of the Judgement of Taste*, Routledge, UK.
- Bourdieu, P. (1990) *The Logic of Practice*, Polity press, UK.
- Bourdieu, P. (1991) *Language & Symbolic Power*, Harvard University Press, Cambridge Massachusetts.
- Bourdieu, P. and Wacquant L. (1992) *An Innovation to Reflexive Sociology*, Polity press, UK.
- Bourdieu, P. (1993) *Kultursociologiska texter*, Brutus Östlings Bokförlag, Stockholm/Stehag.
- Bourdieu, P. (1994) *Pratiskt förnuft – Bidrag till en handlingsteori*, Dialogos, Uddevalla.
- Bourdieu, P. (1996) *Homo Academicus*, Brutus Östlings Förlag, Stockholm/Stehag.
- Bourdieu, P. (1998) *Den manliga dominansen*, Diadolos, Göteborg.
- Brennan, D. R., Turnbull, P. W. and Wilson, D. T. (2003) Dyadic adaption in Business-to-business markets, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 11/12, 1636-1665.
- Broady, D. (1990) *Sociologi och epistemologi – Om Pierre Bourdieus författarskap och den historiska epistemologin*, HLS Förlag, Stockholm.
- Broady, D. (1998) *Inledning: en verktyglåda för studier av fält*, i red. Broady, D. *Kulturens fält*, Bokförlaget Dialogos, Göteborg.
- Cheney, G. and McMillian, J. J. (1990) Organizational Rhetorical and The Practice of Criticism, *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 18, No. 2, 93-114.

- Cheney, G. and Frenette, G. (1993) *Persuasion and Organization: Values, Logics and Accounts in Contemporary Corporate Public Discourse*, In Conrad, C. ed. (1993) *The Ethical Nexus*, Norwood, NJ: Ablex.
- Chonko, L. B. and Hunt, S. D. (1985) Ethics and Marketing Management: An Empirical Examination, *Journal of Business Research*, Vol. 13, 339-359.
- Churchill, G. A, Ford, N. M, Hartley, S. W and Walker, O. C. (1985) The Determinants of Salesperson performance: A Meta-Analysis, *Journal of Marketing Research*, May, Vol. 22, Nr.2, 103-119
- Cooren, F and Saunders, R. (2002) Implicatures: a schema approach, *Journal of Pragmatics*, 34, 1045-1067.
- Cuff, E. C och Payne, G. C. F. red. (1979) *Samhällsvetenskapliga perspektiv*, Bokförlaget Korpen, Göteborg.
- Cunningham, M. T. and Turnbull, P. W. (1982) Inter-organizational personal contact patterns, in Håkansson, H ed (1982) *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods – An Interaction Approach*, John Wiley & Sons, Hampshire, U.S.A.
- Cunningham, M. T. and Homse, E. (1986) *Controlling the marketing – purchasing interface: resource development and organisational implications*, In Ford ed. (1990) *Understanding Business Markets – Interactions, Relationships and Networks*, Academic Press, London. UK.
- Czarniawska, B. (1998) *A Narrative Approach to Organization Studies*, Qualitative Research Methods Series 43, A Sage University Paper, Sage, USA.
- D’Andrade, R. (1992) *Schemas and motivation*, In D’Andrade, R., and Strauss, C. e d. (1992) *Human motives and cultural models*, Cambridge University Press, USA.
- D’Andrade, R. and Strauss, C. e d (1992) *Human motives and cultural models*, Cambridge University Press, USA.
- Danielsson, A. (1983) *Företagsekonomi- en översikt*, Studentlitteratur, Lund.
- Davenport, T. H. and Prusak, L. (1998) Working Knowledge – How Organizations Manage What the Know, *Executive Excellence*, Harvard Business School Press.
- Deetz, S. (1992) Democracy in an Age of Corporate Colonialization, State University of New York Press, Albany, U.S.A.
- Data Intelligence Agency, Dia AB, (1999) *Utdrag våren 1999 – distributörer monitorer, PC, skrivare, återförsäljarekedjor*. Rapport från en leverantör av marknadsinformation och riktar sig främst till IT-branschen.
- Dwyer, R., Schurr, P., and Oh, S., (1987), Developing Buyer Relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 51, April, 11-27.
- Easterby - Smith, M., Thorpe, R., and Lowe, A., (1991), *Management Research – An Introduction*, Sage Publications, London, UK.



- Echeverri, P och Edvardsson, B. (2002) *Marknadsföring i tjänsteekonomin*, Studentlitteratur, Lund.
- Erasmie, M. och Pihlsgård, A. (2000) *Kundrelationen – En handbok i personlig försäljning*, Liber ekonomi, Malmö.
- Eneroth, K. and Malm, A. T. (2000) Strategic Identity – Visions as Catalyst for Competence Dynamics, *Advances in Applied Business Strategy*, Vol. 6, 121-146.
- Farmer, D. H. (1978) Developing Purchasing Strategies, *Journal of Purchasing and Material Management*, fall, 6-98.
- Fetterman, D. (1998) *Ethnography – Step by Step*, Sage, USA.
- Fine, M. (1994) *Working the Hypens: Reinventing Self and Other in Qualitative Research*, In Denzin, N., and Lincoln, Y., ed., (1994), *Handbook of Qualitative Research.*, Sage, London, UK.
- Fiske, S. T., and Taylor, S. E. (1991) *Social Cognition*, McGraw Hill Inc. USA.
- Friis Olsen, R. and Ellram L. M. (1997) Buyer-supplier relationships: alternative research approaches, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol.3, No.4, 221-231.
- Fontana, A. and Frey, J. H. (1994) *Interviewing: The art of Science*, In Denzin, N., and Lincoln, Y., ed., (1994), *Handbook of Qualitative Research.*, Sage, London, UK.
- Ford, D. (1980) The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets, In Ford, D. ed. (2002) *Understanding Business Marketing and Purchasing*, Thompson Learning, UK.
- Ford, D. et al (1998) *Managing Business Relationships*, IMP-group, John Wiley & Sons, Chichester England, U.K.
- Ford, D. ed. (2002) *Understanding Business Marketing and Purchasing*, Thompson Learning, UK.
- Gandolfo, A and Padelletti, F (1999) From direct to hybrid marketing. A new IBM go-to-market model, *European Journal of Innovation Management*, Vol.2, No.3. 109-117
- Ghauri, P. and Grønhaug, K. (2002) *Research Methods in Business Studies – A Practical Guide*, 2<sup>nd</sup> Edition, Financial Times Prentice Hall, Essex, UK.
- Gioia, D. A. and Manz, C. C (1985) Linking Cognition and Behavior: A Script Processing Interpretation of Vicarious Learning, *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 3, 527-539
- Gonzales-Herrero, A. and Pratt, C. B. (1995) How to manage a crisis – before or whenever it hits, *Public Relations Quarterly*, Vol. 40, No. 1, 25-30.
- Good, D. J. and Evans, K. R. (2001) Relationship unrest – A strategic perspective for business – to business marketers, *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No 5/6, 549-565

- Grant, R. M. (1995) *Contemporary Strategy Analysis – Concepts, Techniques, Applications*, Blackwell Business, Cambridge, Massachusetts, USA.
- Granovetter, M (1985) Economic Action and Social Structure: The problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, Vol. 91, No. 3, 481-510
- Guillet de Mounthoux, P. (1977), *Industriell marknadsföring och Inköp*, Studentlitteratur AB, Lund.
- Hallén, L. (1992) *Infrastructural Networks in International Business*, In Forsgren, M. and Johanson, J. ed. (1992) *Managing Networks in International Business*, Gordon and Breach, Philadelphia, USA.
- Hamfelt, C. and Lindberg, A-K. (1987) *Technological Development and the Individual's Contact Network*, In Håkansson ed.(1987) *Industrial Technological Development - A Network Approach*, Croom Helm Kent. UK.
- Harrisson, D. (2004) *IMP as Fashion: Past, Present and Future*, Paper at 19<sup>th</sup> Annual IMP conference in Copenhagen 2004.
- Hartmann, E. Ritter, T. and Gemunden, H. G. (2002) *The Fit between Purchase Situation and B2B E-Marketplaces and its Impact on Relationship Success*, Paper presented at 18<sup>th</sup> Annual IMP Conference at the Dijon-Burgundy Graduate School of Management, 5<sup>th</sup> – 7<sup>th</sup> September 2002, (www.impgroup.org)
- Herrick, A. (2005) *The History and Theory of Rhetoric – An Introduction*, Allyn and Bacon, Pearson Education, USA.
- Hjul, E. och Laurelli, R. (1996) *Adam och Eva som säljare – Om manliga och kvinnliga egenskaper och hur du kan använda dem när du gör affärer*, Konsult förlaget AB, Halmstad.
- Holmlund – Rytkönen, M. and Strandvik, T. (2003) *Stress in Business Relationships*, Competitive Paper, 19th Annual IMP Conference, Lugano.
- Homans, G. C. (1961) *Social Behaviour – It Elementary Forms*, Routledge and Kegan Paul, London.
- House, R. Rousseau, D. M. and Thomas-Hunt, M. (1995) The Meso Paradigm: A framework for the integration of micro and macro organizational behaviour, *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 17, 71-114.
- Howard, J. A. and Sheth, J. N. (1969) *The Theory of Buyer Behaviour*, Wiley Marketing Series, John Wiley & Sons Inc. USA.
- Howard, J. A. (1989) *Consumer Behaviour in Marketing Strategy*, Prentice-Hall International, Inc. USA.
- Houston, F. S. and Gassenheimer, J. B. (1987) Marketing and Exchange, *Journal of Marketing*, Vol. 51, 3-18.
- Hunt, K. A., Bashaw, R. E. (1999:1) A New Classification of Sales Resistance - Making It More Effective, *Industrial Marketing Management*, 28, Vol. 28 Issue 1, 109-118

- Hunt, K. A., Bashaw, R. E. (1999:2) Using Buyer Information Processing to Formulate Selling Strategies, *Industrial Marketing Management*, 28. Vol. 28, Issue 1, 99-107
- Hammarkvist, K-O., Håkansson, H. och Mattson, L-G. (1982) *Marknadsföring för konkurrenskraft*, IVA, MTC och Liber Ekonomi/Almqvist & Wiksell Förlag AB, Malmö.
- Håkansson, H. och Wootz, B (1975) Företags inköpsbeteende, Studentlitteratur, Lund.
- Håkansson, H och Östberg, C (1975) Industrial markering: an organizational problem? *Industrial Marketing Management*, 4, 113-123.
- Håkansson, H., Johansson, J. and Wootz, B. (1976) Influence Tactics in Buyer-Seller Processes, *Industrial Marketing Management*, In Ford, D. (ed.) (2002) *Understanding Business Markets – Interaction, relationships and networks*, Academic Press, London, UK.
- Håkansson, H; Johansson, J and Wootz, I. (1977) Influencing Tactics in Buyer – Seller Process, *Industrial Marketing Management*, 5, 319-332.
- Håkansson, H och Wootz, I (1977) *Producentvaruföretagets Marknadsstrategi – Begrepp, problem och exempel*. IM-gruppen, Företagsekonomiska institutionen vid Uppsala universitet.
- Håkansson, H och Wootz, I (1979) A Framework of Industrial Buying and Selling, *Industrial Marketing Management*, Vol. 8, 23-39.
- Håkansson, H. ed. (1982) *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods – An Interaction Approach*, John Wiley & Sons, Hampshire, U.S.A.
- Håkansson, H och Wootz, I (1990) No Business is an Island: the Network Concept of Business Strategy, In Ford, D. ed. (2002) *Understanding Business Marketing and Purchasing*, Thompson Learning, UK.
- Håkansson, H. and Snehota, I. ed. (1995) *Developing Relationships in Business Networks*, Thomson Business Press, London, UK.
- Håkansson, H. Havila, V and Pedersen, A-C. (1999) Learning in Networks, *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, 443-452.
- Håkansson, H. and Snehota, I. (2000) The IMP Perspective, Assets and Liabilities of Relationships, In Ford, D. ed. (2002) *Understanding Business Marketing and Purchasing*, Thompson Learning, UK.
- Hägg, I. och Johanson, J. (1982) *Företag i nätverk – ny syn på konkurrenskraft*, SNS, Stockholm.
- Hägg, G. (1998) *Praktisk retorik – Talarskola med klassiska och moderna exempel*, Wahlström & Widstrand, Danmark.
- Johannesson, K. (1998) *Retorik eller konsten att övertyga*, Nordstedts, Stockholm.
- Jones, E. Chonko, L. B. and Roberts, J. A. (2003) Creating a partnership-oriented knowledge culture in strategic sales alliances: a conceptual framework, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18, No. 4/5, 336-352.

- Jüttner, U and Wehrli, H. P. (1994) Relationship Marketing from a Value System Perspective, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, No. 5, 54-73.
- Kawamura, Y. (2003) An Analysis of the Rhetoric of Commercial Film, *IEEE International Conference 2003* Vol. 1, 993-1000.
- Klein, G., and Weick, K. E. (2000) Decisions Doing the right ones, *Across the Board*, June, Vol. 37, Issue.6, 16-22
- Klein, K. J. Dansereau, F. and Hall, R. J. (1994) Level Issue in Theory Developments, Data Collection, and Analysis, *The Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 2, 195-229.
- Kraljic, P. (1983) Purchasing must become supply management, *Harvard Business Review*, Sep-Oct, 109-117.
- Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund.
- Labianca, G; Gray, B. and Brass, D. J. (2000) A Grounded Model of Organizational Schema Change During Empowerment, *Organizational Science*, Vol. 11, No 2, 235-257
- Lado, A. A, Boyd, N. G and Hanlon, S. C. (1997) Competition, Cooperation and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model, *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1, 110-141.
- Leek, S. Turnbull, P. W. Naudé, P. Ritter, T. (2002) *Classifying Relationships as Successful and Problematic: Theoretical Perspective and Managerial Implications*, Paper presented at the IMP-group conference in 2002 in Perth, Australia. (www.impgroup.org)
- Leigh, T. W and Rethans, A. J (1983) Experiences with Script Elicitation within Consumer Decision Making Contexts, In Bagozzi, R. and Tybout A. M (1983) *Advances in Consumer Research*, Proceedings of the Association for Consumer Research Thirteen Annual Conference. Vol. 10, 667-672.
- Leigh, T. W and Rethans, A. J (1984) A Script theoretic Analysis of Industrial Purchasing behavior, *Journal of Marketing*, Fall, 22-33, 22-33
- Leigh, T. W and Rethans, A. J (1985) User Participation and Influence in Industrial Buying, *Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 21, No. 2, 7-14.
- Lewis, M. A. (2001) Success, failure and organizational competence: a case study of the new product development process, *Journal of Eng. Technology Management*, Vol. 18, 185-206
- Liljander, V. and Strandvik, T. (1995) The Nature of Customer Relationships in Services, *Advances in Services Marketing and Management*, Vol. 4, 141-167.
- Liljegren, G. (1988) *Interdependens och dynamik i långsiktiga kundrelationer*, Handelshögskolan, Stiftelsen Marknadstekniskt Centrum, Stockholm.
- Lindgren, A. and Wynstra, F. (2005) Value in business markets: What do we know? Where are we going? *Industrial Marketing Management*, No. 34, 732-748.

- Macintosh, G. Anglin, K. A. Szymanski, D. M. and Gentry, J. W. (1992) Relationship Development in Selling: A Cognitive Analysis, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 12, No.4, 23-34.
- Mandler, J. M. (1984) *Stories, Scripts and Scenes: Aspects of Schema Theory*, Lawrence Erlbaum Associates, Publisher, New Jersey, USA.
- Manning, P. (1995) The Challenges of Postmodernism, In Van Maanen ed (1995) *Representation in Ethnography*, Sage Publications, USA.
- Mathews, H. (1992) *The directive force of morality tales in a Mexican community*, In D'Andrade, R., and Strauss, C. ed. (1992) *Human motives and cultural models*, Cambridge University Press, USA.
- Melin, L (1977) *Strategisk inköpsverksamhet – organisation och interaction – en referensram med utgångspunkt från två fallstudier*, Ekonomiska institutionen, universitetet i Linköping.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (1998) *Strategy Safari – A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Free Press, New York, USA.
- Moingeon, B. and Ramanantsoa, B. (1997) Understanding Corporate Identity: The French School of Thought, *European Journal of Marketing*, Vol.31, No. 5/6, 383-395.
- Müllern, T. och Stein, J. (1999) Övertygandets ledarskap – om retorik vid strategiska förändringar, Studentlitteratur, Lund.
- Möller, K. K. and Halinen, A. (1999) Business Relationships and Networks: Managerial Challenge of Network Era, *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, 413-427.
- Naim, K. (2006) Interagency Communication Networks During Emergency: Boundary Spanners in Multiagency Coordination, *The American Review of Public Administration*, Vol. 3, No. 2. 207-225.
- Nalebuff, B. J. and Brandenburger. A. M. (1997) Co-opetition : Competitive and Cooperative Business Strategies for the Digital Economy, *Strategy and Leadership*, Nov/Dec Vol. 25, No. 6, 28-34
- Nellore, R. and Balachandra, R. (2001) Factors Influencing Success in Integrated Development Projects (IDP), *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 48, No.2, 164-174.
- Norén, C. (2005) *Successful selling as a construction in the sales persons interaction with the scholar*, NFF, The 18<sup>th</sup> Scandinavian Academy of Management Meeting at Aarhus School of Business 2005.
- Normann, R. and Ramirez, R. (1993) From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy, *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 4, 65-77.
- Oakes, G. (1990) *The Soul of the Salesman – The moral Ethos of Personal Sales*, Humanities Press International, Inc. U.K.

- Oswald, J. (2006) Developing Absorptive Capacity in Mature Organizations: The Change Agent's Role, *Management Learning*, Vol. 37, No. 3, 355-376.
- Park, J. E. and Bunn, M. D. (2003) Organizational memory: a new perspective on the organizational buying process, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 18, No. 3, 237-257.
- Pettijohn, C. E. Pettijohn, L. S. and Taylor, A. J. (2002) The Influence of Salesperson Skill, Motivation, and Training on the Practice of Customer-Oriented Selling, *Psychology and Marketing*, Vol. 19. no.9, 743-757.
- Perelman, C. and Olbrecht-Tyteca, L. (1951) Act and person in argument, *Ethics an international journal of social, political and legal philosophy*, Vol. 61, No.4, 251-269.
- Perelman, C (2004/1977) *Retorikens imperium*, Symposium, Stockholm/Stehag.
- Phillips, B. J. and McQuarrie, E. F. (2002) The Development, change and transformation of rhetorical style in magazine advertisement 1954-1999, *Journal of Advertising*, Vol.31, no. 4, 1- 13.
- Plotner, O. and Ehret, M. (2006) From relationships to partnership – new forms of cooperation between buyer and seller, *Industrial marketing management*, Vol. 35, 4-9.
- Porter, M. E. (1980) *Konkurrensstrategi - Tekniker för att analysera branscher och konkurrenter*, ISL Förlag, Göteborg.
- Potter, J (1996) *Representing Reality – Discourse, Rhetoric and Social Construction*, Sage publications, London, U.K.
- Prus, R. C. (1989) *Making Sales – Influence as Interpersonal Accomplishment*, Sage Library of Social Research 172, California, USA.
- Quinn, N. (1997) *Research on shared task solutions*, In Strauss, C., and Quinn, N. (1997) *A Cognitive theory of cultural meaning*, Cambridge University Press, UK.
- Rackham, N (1998) *Personlig försäljning – komplex försäljning, från tro till vetande*, Liber Ekonomi, Malmö.
- Ritter, T. and Gemünden, H. G. (2003) Interorganizational relationships and networks: an overview, *Journal of Business Research*, Vol. 56, No. 9, 691-697.
- Rosengren (2004) Åtkomst och transformation – Perelmans nya retorik, I Perelman, C (2004) *Retorikens imperium*, Symposium, Stockholm/Stehag.
- Ryans, A. B. and Weinberg, C. B. (1981) Sales Force Management: Integrating Research Advances, *California Management Review*, In Enis, B. M. Cox, K. K. Mokwa, M. P. (1990) *Marketing Classics - A Selection of Influential Articles, Eighth Edition*, Prentice Hall International, Inc. New Jersey, USA.
- Sandberg, E. A. (2002) *Micro-processes in macro-organizing: the social construction of a strategic network*, Paper published at the 18<sup>th</sup> IMP-conference in Perth, Australia.
- Schoonmarker, A. (1978) *Försäljning ett mänskligt samspel*, CBI, Luleå.

- Skidmore, D. Warne, T. and Stark, S. (2004) Mental health practice and the rhetoric-reality gap, *Journal of Psychiatric Health Nursing*, Vol. 11, 348-356.
- Smircich, L. and Morgan, G (1982) Leadership: The Management of Meaning, *The Journal of Applied Behavioural Science*, Vol. 18, No. 3, 257-274
- Stake, R. E. (1994) *Case studies*, In Denzin, N., and Lincoln, Y. ed. (1994), *Handbook of Qualitative Research.*, Sage, London, UK.
- Stafford, T. F. (1996) Conscious and unconscious of priming cues in selling encounters, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 16, Issue 2, 37-45
- Stafford, T. F., and Stafford, M. R. (2003) Industrial buyers' perception of industrial salespersons, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.18, No. 1, 40-58
- Staw, B. M. McKechnie, P. I. and Puffer, S. M. (1983) The Justification of Organizational Performance, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 4 December.
- Strauss, C. (1992) *Models and Motives* In D'Andrade, R., and Strauss, C. e d. (1992) *Human motives and cultural models*, Cambridge University Press, USA.
- Strauss, C., and Quinn, N. (1997) *A Cognitive theory of cultural meaning*, Cambridge University Press, UK.
- Svalin, C. (numera Norén) (1997) *Tillitsskapande vid inköp och försäljning av flerkomponentpaketet datorn*, Research Proposal, 6 juni 1997, Företagsekonomiska institutionen, Lunds Universitet.
- Svalin, C. (numera Norén) (1999) *Att skapa mening i säljandets vardag*, Institute of Economic Research, Licentiate Thesis in Management nr. 3, Lund.
- Szymanski, D. M. and Churchill, G. A. (1990) Client Evaluation Cues: A Comparison of Successful and Unsuccessful Salespeople, *Journal of Marketing Research*, May, 163-175.
- Thorne, M. L. (2000) Interpreting corporate transformation through failure, *Management Decisions*, Vol. 38, No. 5, 305-314.
- Thøger, Christensen, L. (1993) *Marketing som organisering og kommunikation - En kulturteoretisk analyse af markedskommunikationens orgnisering og betydning i den marketing-orienterede virksomhed*, Økonomisk institut, Odense Universitet. Odense, Denmark
- Tsoukas, H. (2005) Afterword: why language matters in the analysis of organizational change, *Journal of Organizational Change*, Vol. 18, No. 1, 96-104.
- Turnbull, P. (1979) Roles of Personal Contacts in Industrial Marketing, *Scandinavian Journal of Marketing*, In *Understanding Business Markets - Interaction, Relationships and Networks*, Academic Press, London, UK.

- Turnbull, P., Ford, D. and Cunningham, M (1996) Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 11, No 3/4, 44-62.
- Tzokas, N. and Saren, M. (1999) Value transformation in relationship marketing, *Australasian Marketing Journal*, Vol. 7, No. 1, 52-62.
- Vergragt, P. J. (1988) The Social Shaping of Industrial Innovations, *Social Studies of Science*, Sage, Vol. 18, 483-513.
- Walter, A., Ritter, T. and Gemünden, H. G. (2001) Value Creation in Buyer – Seller Relationships, *Industrial Marketing Management*, No. 30, 365-377.
- Wang, G. and Netemeyer, R. G. (2004) Sales person creative performance: conceptualization, measurement and nomological validity, *Journal of Business Research*, Vol. 57. Issue 8, 805-812
- Warde, A. (2004) *Practice and field: revising Bourdieusian concepts*, CRIC Discussion Paper No. 65, The University of Manchester, Manchester, UK.
- Webster, F. E. and Wind, Y. (1972) A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior, *Journal of Marketing*, In Enis, B. M. Cox, K. K. Mokwa, M. P. (1990) *Marketing Classics - A Selection of Influential Articles, Eighth Edition*, Prentice Hall International, Inc. New Jersey, USA.
- Weick, K. E. (1977) *Enactment Processes in Organizations*, In Staw, B. M., and Salancik, G. R. e d. (1977) *New Directions in Organization Behavior*, St Clair Press, USA.
- Weick, K. E. (1979) *The Social Psychology of Organizing*, Mc Graw Hill Inc. USA.
- Weick, K. E. (1988) Enacted Sensemaking in Crisis Situations, *The Journal of Management Studies*, July, Vol. 25 Issue 4, 305-318
- Weick, K. E. (1995) *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, USA
- Weick, K. E. (2004) Mundane Poetics: Searching for Wisdom in Organization Studies, *Organization Studies*, Vol. 25, No. 4, 653-668.
- Weitz, B. (1981) Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework, *Journal of Marketing*, Vol.45, winter, 85-104.
- Whittler, T. E. (1994) Eliciting Consumer Choice Heuristics: Sales Representatives' Persuasion Strategies, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Fall, Vol. 14, No. 4, 41-54
- Wilkie, W. L. (1997) *Consumer Behaviour*, John Wiley, USA.
- Winther Jørgensen, M and Philips L (2000) *Diskursanalys som teori och metod*, Studentlitteratur, Lund.
- Wood, R. and Bandura, A. (1989) Social Cognitive Theory of Organizational Management, *Academy of Management Review*, Vol. 14, No.3, 361-384
- Wouters, M. Anderson, J. C. and Wynstra, F. (2005) The adoption of total cost of ownership for sourcing decisions – a structural equations analysis, *Accounting, Organizations and Society*, Nr. 30, 167-191.



- Zbaracki, M. J. (1998) The Rhetoric and Reality of Total Quality Management, *Administrative Science Quarterly*, September, 602-636.
- Yammarino, F. J. Dionne, S. D. Chun, J. U. and Dansereau, F. (2005) Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review, *The Leadership Quarterly*, No. 16, 879-919.
- Yin, R. K. (1984) *Case Study Research – Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, Vol. 5, Sage Publications, Inc, USA.

#### Ordböcker

Encyclopaedia Britannica Online, [www.britanica.com](http://www.britanica.com)

Nationalencyklopedin, [www.ne.se](http://www.ne.se), Bra böcker, Höganäs och Bokförlaget Gustava 2006.

Oxford English Dictionary, [www.oed.com](http://www.oed.com)

Svenska Akademiens ordbok, [www.saob.se](http://www.saob.se), Svenska Akademiens ordboksredaktion, Lund.

Svensk synonymordbok (1992) Nordstedts förlag AB, Gjøvik

Wikipedia, [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com), Wikimedia Foundation Inc, a non-profit organization

## Figurförteckning

Figur 1 Interaktionen mellan två företag. Figuren visar en förenklad version av "the interaction model" (Håkansson ed.1982). .....	4
Figur 2 Interaktionsnivåer som studeras i IMP-gruppens arbeten. I figuren ovan illustrerar pilarna interaktioner på olika nivåer vilka är studieobjekten.....	9
Figur 3 Interaktionsnivåer som kommer att avhandlas. Pilarna ovan används för att illustrera att studieobjekten är interaktioner på och mellan nivåerna. För att ge översikt har modellen förenklats vilket innebär att pilarna även bör tolkas gå mellan t ex säljare och köpande grupp.....	11
Figur 4 Konsekvenser av utbyte (Houston och Gassenheimer 1987:7 samt Jüttner och Wehrli 1994: 59) .....	15
Figur 5 Översikt som visar tidpunkten när intervjuer, observation och insamling av annat material gjordes .....	40
Figur 6 Översikt som visar när fallen inträffade tidsmässigt .....	48
Figur 7 En jämförelse mellan klassisk och ny retorik (Müllern och Stein 1999: 32) med tillägg av kategoriindelning i den vänstra kolumnen. ....	62
Figur 8 Illustration av hur klassisk och ny retorik, meningsskapande samt socialkonstruktionism relaterar till varandra. ....	65
Figur 9 Sammanfattning av den klassiska och nya retorikens begrepp.....	69
Figur 10 Analysmodell för retorik och meningsskapande.....	71
Figur 11 Den dubbla interaktionsprocessen (med mitt tillägg av cause maps).....	76
Figur 12 Modell av grupputveckling (Weick 1979:91) .....	78
Figur 13 Schema över habitus som generativ formel (Bourdieu 1984; 1993) med säljare som exempel .....	81
Figur 14 Interaktionen mellan två gruppers habitus och interaktionens påverkan på deras habitus.....	83
Figur 15 En översikt av Weicks, Bourdieus samt D'Andrades, Strauss' och Quinns begrepp. ....	92
Figur 16 Studiens analysmodell med utgångspunkt i retorik och meningsskapande.....	95
Figur 17 DÅF AB:s nätverksrelationer i en modell skapad med utgångspunkt i Hammarkvist et al (1982). I figuren betyder fylld pil en relation som är direkt knuten till DÅF AB:s kärnverksamhet. Streckad pil är relationer som har liten eller indirekt påverkan på DÅF AB:s kärnverksamhet .....	99
Figur 18 Säljarnas fält indelat efter säljstil och kapital. Modellen är en tolkning av Bourdieus modell "De sociala positionernas rum och livsstilarnas rum" (1994:17).....	103
Figur 19 Illustration av positioner mellan datoråterförsäljande företag.....	104

Figur 20 Översiktsmodell av analysnivåer och kapitelindelning. Modellen illustrerar att kapitel 6-8 har analyserats utifrån enskilda aktörers perspektiv. Den visar också att interaktioner på och mellan nivåerna har analyserats i fall 3 och 6 samt kapitel 9. ....	238
Figur 21 Sammanfattning av de aspekter som framkom i analysen av empirin. Aspekterna är på det horisontella planet inplacerade i figuren utifrån hur aktörerna kan uppfatta dem som positiva, negativa eller både positiva och negativa.....	240
Figur 22 Visar de aspekter som bidrar till att framgångsrikt säljande skapas samt relationen mellan aspekterna. De två centrala aspekterna har markerats med fetstil och en tjockare kantlinje än de fyra övriga för att visa att de är centrala för figuren. ....	242
Figur 23 Sammanfattning av de interaktionsnivåer som har analyserats .....	254
Figur 24 Framgång i säljande på och mellan interaktionsnivåerna med utgångspunkt från de sex aspekterna. ....	256
Figure 25 Overview of the levels of interactions that has been analysed.....	275

## Bilaga 1. Intervjuguider

De intervjuer som gjordes genomfördes inledningsvis utifrån mallarna nedan:

### Säljchef

1. Hur gammal är du?
2. Vilken utbildning har du?
3. När började du på företaget?
4. Hur ser säljandet ut i företaget i dag och hur har det utvecklats sedan du började i företaget?
5. Hur ser säljarnas arbete ut?
6. Hur lärs en ny säljare upp?
7. Hur ser företagets köpare ut?

### Säljare

1. Hur gammal är du?
2. Vilken utbildning har du?
3. När började du på företaget?
4. Berätta i korthet om dina erfarenheter av att arbeta med datorer och hur de utvecklats sedan du kom hit?
5. Berätta om ditt första år på DÅF AB?
6. Hur blev du utbildad i din säljarroll?

### Köpare

1. Hur gammal är du?
2. Vilken utbildning har du?
3. Var har du tidigare arbetat?
4. Hur länge har du varit inköpare, IT-chef eller system manager?
5. Berätta om dina arbetsuppgifter?
6. Berätta hur du började köpa av DÅF AB?
7. Hur har köpen utvecklats över tiden?
8. Har du varit nöjd som köpare?
9. Har det skett missar från deras sida?
10. Hur väl har du lärt känna säljaren?
11. Är DÅF AB:s säljare annorlunda i sitt agerande än säljare från andra företag?

## Bilaga 2. Vad gör du under en vecka på jobbet?

Med den här enkäten vill jag få en uppfattning om vad du som säljare och säljledning gör på jobbet under en vecka och hur mycket du jobbar, enligt egen åsikt. I några av frågorna står det månad istället för vecka, vilket beror på att det ibland är lättare att bedöma en månad än en vecka.

1. Hur mycket av din arbetstid talar du i telefon?(Ange ungefär i procent)

%

---

2. Vad är det vanligaste samtalsämnet?

---

3. Hur mycket av din arbetstid går åt till kundbesök?

%

---

4. Hur många procent av dina kundbesök är återbesök?

%

---

5. Vad går tiden hos kunden åt till?

---

6. Hur ofta träffar du dina kunder i genomsnitt under en månad? (Mötetillfällen)

---

7. Vid hur många tillfällen köper kunden något av dig? (Du kan ange i procent)

---

8. Vad använder du resten av din tid till?

---

9. Du säljer datorer, men hur mycket använder du datorn i ditt arbete?

---

10. Vad använder du datorn till i så fall?

---

11. Hur ofta är du här och jobbar innan frukost? (Under en normal månad)

---

12. När kommer du hit på morgonen i så fall?

---

13. Hur ofta stannar du kvar på kvällen? (Under en normal månad)

---

14. Hur länge brukar du stanna över i så fall?

---

15. Hur ofta jobbar du över på helger och hur många timmar i så fall?

---

Tack på förhand!

## Lund Studies in Economics and Management

Editors, issues 88- Mats Benner & Thomas Kalling

Editor, issues 1-87 Allan T. Malm

92. Catharina Norén 2007; Framgång i säljande - Om värdeskapande i säljar- och köparinteraktionen på industriella marknader, 295 s.
91. John Gibe 2007; The Microstructure of Collaborative E-business Capability, 318 s.
90. Gunilla Nordström 2006; Competing on Manufacturing - How combinations of resources can be a source of competitive advantage, 334 s.
89. Peter W Jönsson 2006; Value-based management - positioning of claimed merits and analysis of application, 359 s.
88. Niklas Sandell 2006; Redovisningsmätt, påkopplade system och ekonomiska konsekvenser – Redovisningsbaserade prestationsersättningar, 317 s.
87. Nadja Sörgärde 2006; Förändringsförsök och identitetsdramatisering. En studie bland nördar och slipsbärare, 295 s.
86. Johan Alvehus 2006; Paragrafer och profit. Om kunskapsarbetets oklarhet, 232 s.
85. Paul Jönsson 2006; Supplier Value in B2B E-Business – A case Study in the Corrugated Packaging Industry, 357 s.
84. Maria Gårdängen 2005; Share Liquidity and Corporate Efforts to Enhance it - A study on the Swedish Stock Exchange, 246 s.
83. Johan Anselmsson & Ulf Johansson 2005; Dagligvaruhandelns egna varumärken - konsekvenser och utvecklingstendenser, 371 s.
82. Jan Alpenberg & Fredrik Karlsson 2005; Investeringar i mindre och medelstora tillverkande företag - drivkrafter, struktur, process och beslut, 476 s.
81. Robert Wenglén 2005; Från dum till klok? - en studie av mellancheferers lärande, 278 s.
80. Agneta Erfors 2004; Det är dans i parken ikväll – Om samverkan mellan näringsliv och akademi med forskningsparken som mäklare miljö och aktör, 343 s.
79. Peter Svensson 2003; Setting the Marketing Scene. Reality Production in Everyday Marketing Work, 255 s.
78. Susanne Arvidsson 2003; Demand and Supply of Information on Intangibles: The Case of Knowledge-Intense Companies, 238 s.
77. Lars Nordgren 2003; Från patient till kund. Intåget av marknadstänkande i sjukvården och förskjutningen av patientens position, 216 s.
76. Marie Löwegren 2003; New Technology Based Firms in Science Parks. A Study of Resources and Absorptive Capacity, 336 s.
75. Jacob Östberg 2003; What's Eating the Eater? Perspectives on the Everyday Anxiety of Food Consumption in Late Modernity, 248 s.

74. Anna Stafsudd 2003; Measuring the Unobservable: Selecting Which Managers for Higher Hierarchical Levels, 217 s.
73. Henrick Gyllberg & Lars Svensson 2002; Överensstämmelse mellan situationer och ekonomistyrssystem - en studie av medelstora företag, 277 s.
72. Mohammed Nurul Alam 2002; Financing of Small and Cottage Industries in Bangladesh by Islamic Banks. An Institutional-Network Approach, 403 s.
71. Agneta Planander 2002; Strategiska allianser och förtroendeprocesser - en studie av strategiska samarbeten mellan högteknologiska företag, 369 s.
70. Anders Bengtsson 2002; Consumers and Mixed-Brands. On the Polysemy of Brand Meaning, 218 s.
69. Mikael Hellström 2002; Resultatenheter i kommunalteknisk verksamhet struktur, process och effekt, 280 s.
68. Ralph Meima 2002; Corporate Environmental Management. Managing (in) a New Practice Area, 452 s.
67. Torbjörn Tagesson 2002; Kostnadsredovisning som underlag för benchmarking och prissättning - studier av kommunal va-verksamhet. 272 s.
66. Claus Baderschneider 2002; Collaboratively Learning Marketing: How Organizations Jointly Develop and Appropriate Marketing Knowledge, 388 s.
65. Hans Landström, Jan Mattsson, Helge Helmersson 2001; Ur en forskarhandledares örtagård. En vänbok till Bertil Gandemo, 192 s.
64. Johan Anselmsson 2001; Customer-Perceived Quality and Technology-Based Self-service, 281 s.
63. Patrick Sweet 2001; Designing Interactive Value Development. Perspectives and Strategies for High Precision Marketing, 364 s.
62. Niclas Andrén 2001; Essays on Corporate Exposure to Macroeconomic Risk, 191 s.
61. Heléne Tjärnemo 2001; Eco-Marketing & Eco-Management, 208 s.
60. Ulf Elg, Ulf Johansson 2000; Dynamiskt relationsbyggande i Europa. Om hur olika slags relationer samspelar, illustrerat av svenska dagligvaru-företag, 189 s.
59. Kent Springdal 2001; Privatisation of the IT Sector in Sweden, 255 s.
58. Hans Knutsson 2000; Process-Based Transaction Cost Analysis. A cost management exploration in SCA Packaging, 274 s.
57. Ola Mattisson 2000; Kommunala huvudmannastrategier för kostnadspress och utveckling. En studie av kommunal teknik, 311 s.
56. Karin Bryntse 2000; Kontraktsstyrning i teori och praktik, 317 s.
55. Thomas Kalling 1999; Gaining Competitive Advantage through Information Technology. A Resource-Based Approach to the Creation and Employment of Strategic IT Resources, 336 s.
54. Matts Kärreman 1999; Styrelseledamöters mandat - ansats till en teori om styrelsearbete i börsnoterade företag, 328 s.
53. Katarina Svensson-Kling 1999; Credit Intelligence in Banks. Managing Credit Relationships with Small Firms, 263 s.
52. Henrik Kristensen 1999; En studie av prispförhandlingar vid företags förvärv, 272 s.



51. Anders H. Adrem 1999; Essays on Disclosure Practices in Sweden. Causes and Effects, 212 s.
50. Fredrik Ljungdahl 1999; Utveckling av miljöredovisning i svenska börsbolag praxis, begrepp, orsaker, 260 s.
49. Kristina Henriksson 1999; The Collective Dynamics of Organizational Learning. On Plurality and Multi-Social Structuring, 256 s.
48. Stefan Sveningsson 1999; Strategisk förändring, makt och kunskap. Om disciplinering och motstånd i tidningsföretag, 230 s.
47. Sten-Åke Carleheden 1999; Telemonopolens strategier. En studie av telekommunikationsmonopolens strategiska beteende, 475 s.
46. Anette Risberg 1999; Ambiguities Thereafter. An interpretive approach to acquisitions, 260 s.
45. Hans Wessblad 1999; Omständigheter på ett kärnkraftverk. Organisering av risk och institutionalisering av säkerhet, 269 s.
44. Alexander Styhre 1998; The Pleasure of Management Ideas. The discursive formation of Kaizen, 282 s.
43. Ulla Johansson 1998; Om ansvar. Ansvarsföreställningar och deras betydelse för den organisatoriska verkligheten, 360 s.
42. Sven-Arne Nilsson 1998; Redovisning av Goodwill. Utveckling av metoder i Storbritannien, Tyskland och USA, 254 s.
41. Johan Ekström 1998; Foreign Direct Investment by Large Swedish Firms The Role of Economic Integration and Exchange Rates, 254 s.
40. Stefan Yard 1997; Beräkningar av kapitalkostnader - samlade effekter i bestånd särskilt vid byte av metod och avskrivningstid, 222 s.
39. Fredrik Link 1997; Diffusion Dynamics and the Pricing of Innovations, 200 s.
38. Frans Melin 1997; Varumärket som strategiskt konkurrensmedel. Om konsten att bygga upp starka varumärken, 310 s.
37. Kristina Eneroth 1997; Strategi och kompetensdynamik – en studie av Axis Communications, 277 s.
36. Ulf Ramberg 1997; Utformning och användning av kommunala verksamhetsmått, 336 s.
35. Sven-Olof Collin 1997; Ägande och effektivitet. Wallenberggruppens och Svenska Handelsbanksgruppens struktur, funktion och effektivitet, 200 s.
34. Mats Urde 1997; Märkesorientering och märkeskompetens. Utveckling av varumärken som strategiska resurser och skydd mot varumärkesdegeneration, 352 s.
33. Ola Alexanderson, Per Trossmark 1997; Konstruktion av förnyelse i organisationer, 334 s.
32. Kristina Genell 1997; Transforming management education. A Polish mixture, 314 s.
31. Kjell Mårtensson 1997; Företagets agerande i förhållande till naturbelastningen. Hur företaget möter myndigheternas miljökrav, 310 s.
30. Erling Green 1997; Kreditbedömning och intuition. Ett tolkningsförslag, 206 s.

29. Leif Holmberg 1997; Health-care Processes. A Study of Medical Problem-solving in the Swedish Health-care Organisation, 228 s.
28. Samuel K. Buame 1996; Entrepreneurship. A Contextual Perspective. Discourses and Praxis of Entrepreneurial Activities within the Institutional Context of Ghana, 256 s.
27. Hervé Corvellec 1996; Stories of Achievement. Narrative Features of Organizational Performance, 245 s.
26. Kjell Tryggestad 1995; Teknologistrategier og post Moderne Kapitalisme. Introduksjon av computerbasert produksjonsteknik, 432 s.
25. Christer Jonsson 1995; Ledning i folkrörelseorganisationer - den interaktiva lednings-logiken, 210 s.
24. Lisbeth Svengren 1995; Industriell design som strategisk resurs. En studie av design-processens metoder och synsätt som del i företags strategiska utveckling, 312 s.
23. Jon Aarum Andersen 1994; Ledelse og effektivitet. Teori og prøving, 354 s.
22. Sing Keow Hoon-Halbauer 1994; Management of Sino-Foreign Joint Ventures, 405 s.
21. Rikard Larsson, Lars Bengtsson, Kristina Eneroth, Allan T. Malm 1993; Research in Strategic Change, 245 s.
20. Kristina Artsberg, Anne Loft, Stefan Yard 1993; Accounting Research in Lund, 248 s.
19. Gert Paulsson 1993; Accounting Systems in Transition. A case study in the Swedish health care organization, 221 s.
18. Lars Bengtsson 1993; Intern diversifiering som strategisk process, 292 s.
17. Kristina Artsberg 1992; Normbildning och redovisningsförändring. Värderingar vid val av mätprinciper inom svensk redovisning, 252 s.
16. Ulf Elg, Ulf Johansson 1992; Samspelet mellan struktur och agerande i dagligvarukedjan. En analys ur ett interorganisatoriskt nätverksperspektiv, 308 s.
15. Claes Svensson 1992; Strategi i federativa organisationer - teori och fallstudier, 220 s.
14. Lars Edgren 1991; Service management inom svensk hälso- och sjukvård - affärsutveckling och kundorganisation, 258 s.
13. Agneta Karlsson 1991; Om strategi och legitimitet. En studie av legitimitetsproblematiken i förbindelse med strategisk förändring i organisationer, 345 s.
12. Anders Hytter 1991; Den idémässiga dimensionen - decentralisering som struktur och idéförändring, 256 s.
11. Anders Anell 1991; Från central planering till lokalt ansvar. Budgeteringens roll i landstingskommunal sjukvård, 246 s.
10. Rikard Larsson 1990; Coordination of Action in Mergers and Acquisitions. Interpretive and Systems Approaches towards Synergy, 337 s.
9. Sven-Olof Collin 1990; Aktiebolagets kontroll. Ett transaktionskostnads teoretiskt inlägg i debatten om ägande och kontroll av aktiebolag och storföretag, 344 s.

8. John Ogbor 1990; Organizational Change within a Cultural Context. The Interpretation of Cross-Culturally Transferred Organizational Practices, 402 s.
7. Rikard Larsson 1989; Organizational Integration of Mergers and Acquisitions. A Case Survey of Realization of Synergy Potentials, 168 s.
6. Bertil Hultén 1989; Från distributionskanaler till orkestrerade nätverk. En studie om fabrikanter kanalval och samarbete med återförsäljare i svensk byggmaterial industri, 240 s. Bilaga 240 s.
5. Olof Arwidi 1989; Omräkning av utländska dotterföretags redovisning. Metodproblem och konsekvenser för svenska koncerner, 140 s.
4. Bengt Igelström 1988; Resursskapande processer vid företagande i kris, 245 s.
3. Karin Jonnergård 1988; Federativa processer och administrativ utveckling. En studie av federativa kooperativa organisationer, 359 s.
2. Lennart Jörberg 1988; Svenska företagare under industrialismens genombrott 1870 – 1885, 169 s.
1. Stefan Yard 1987; Kalkyllogik och kalkylkrav - samband mellan teori och praktik vid kravställandet på investeringar i företag, 368 s.