



AKADEMIN FÖR UTBILDNING OCH EKONOMI
Avdelningen för Ekonomi

Säljstöd

En kvalitativ fallstudie gällande samspelet mellan Self-Support, Core-
Team support och External-Support

Niclas Östlin 900208-0670
Fredrik Palmé 890831-4092

2014

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp
Företagsekonomi
Ekonomiprogrammet
Examensarbete

Handledare: Jens Eklinder Frick och Jonas Molin
Examinator: Lars- Johan Åge

Abstract

Title: Sale-Support; *A Qualitative case study concerning the interaction between Self-Support, Core-Team Support and External-Support.*

Level: Final assignment for Bachelor Degree in Business Administration

Authors: Fredrik Palmé and Niclas Östlin

Supervisor: Jens Eklinder Frick and Jonas Molin

Date: 2015 - January

Aim: According to previous research, there seemed to be little to none interaction between the Sale-support structures Self-Support, Core-Team support and External-Support. Therefore, the aim of this study is to enhance our understanding of sale-supportstructures and see if there is any interaction between them and if they can be combined, as well as enhancing our understanding of the impact of the four underlying dimensions (workload, complexity, prequalification and customization) on the choice of salesupport.

Method: The design of the study is case study with a qualitative approach and a hermeneutic perspective. The theoretical material has been approached with the help of deduction and the empirical material has been collected through semi-constructed interviews.

Result & Conclusion: The study indicates that there is a constant interaction between the three sale-supportstructures. The choice of sale-support is dependent on the salespersons experience of the four dimensions and Self-support, Core-Team support and External-support is often combined to provide the most suited support at the right time.

Suggestions for future research: Because one of the companies were undergoing a reconstruction and suffered from a lack of personnel, there might be a difference in the application of sale-support in a company that have a sufficient amount of staff members. It would also be interesting to see what impact communication in a more centralized company would have on the choice of salesupport.

Contribution of the thesis: The contribution of this study is the enhanced understanding of the interaction of various sale-support. It must be considered hard to create a framework for deciding what sale-support to use, since every salessituation is unique and might require a combination of different structures to be sufficient.

Key words: Sale-support, Self-Support, Core-team support, External support, Workload, Complexity, Customization, Prequalification, Sales Activities.

Abstrakt

Titel: Säljstöd

Nivå: Kandidatuppsats

Författare: Fredrik Palmé och Niclas Östlin

Handledare: Jens Eklinder Frick och Jonas Molin

Datum: 2015 - januari

Syfte: Tidigare forskning har visat att det finns lite eller ingen interaktion mellan säljstödsstrukturerna Self-Support, Core-Team Support och External-Support. Syftet med denna studie är därför att öka vår förståelse kring säljstödsstrukturer och se om det finns ett samspel mellan dem och om de kan kombineras, samt öka förståelsen för de fyra underliggande dimensionernas (workload, complexity, prequalification och customization) påverkan på valet av säljstöd.

Metod: Studien är designad som en fallstudie med en kvalitativ ansats och ett hermeneutiskt perspektiv. Den teoretiska referensramen samlades in med hjälp av deduktion och det empiriska materialet samlades in genom semi-konstruerade intervjuer.

Resultat och slutsats: Studien indikerar att det finns ett konstant samspel mellan de tre olika säljstödsstrukturerna. Valet av säljstöd beror på säljarens upplevelser av de fyra dimensionerna och Self-Support, Core-team support och External-support är ofta kombinerade för att erbjuda det mest lämpliga stödet vid rätt tidpunkt.

Förslag till vidare forskning: Eftersom ett av företagen var under omstrukturering och led av viss personalbrist, finns det möjligtvis en skillnad i appliceringen av säljstöd i ett företag som har lämplig mängd personal. Det vore även intressant att se vilken påverkan kommunikationen i ett mer centraliserat företag hade haft på valet av säljstöd.

Uppsatsen bidrag: Studiens bidrag är den ökade förståelsen kring samspelet mellan olika säljstödsstrukturer. Det måste anses vara svårt att skapa ett ramverk för att bestämma vilket säljstöd

som bör tillämpas, då varje säljsituation är unik och kan behöva en kombination av olika säljstöd för att vara tillräcklig.

Nyckelord: Säljstöd, Self-Support, Tvärfunktionella grupper, Externt stöd, Arbetsbörda, Komplexitet, Anpassningsbarhet, Förkvalificering, Säljaktiviteter.

Innehåll

.....	1
1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problematisering	2
1.3 Syfte	3
1.4 Avgränsning	3
2 Metod	4
2.1 Övergripande metodval	4
2.1.1 Forskningsansats.....	4
2.1.2 Forskningsstrategi.....	6
2.1.3 Kvalitetskriterier.....	7
2.2 Tillvägagångssätt	8
2.2.1 Metodologisk utgångspunkt.....	9
2.2.2 Primär- och sekundärdata.....	9
2.2.3 Litteraturinsamling.....	9
2.2.4 Datainsamling.....	12
2.2.5 Dataanalys.....	15
3 Teori	18
3.1 Konceptuell säljstödsmodell	18
3.2 Effektivitet i grupp	19
3.3 Att integrera säljgrupper med externa avdelningar	20
3.4 Säljstödens grunder	24
3.4.1 Sales Activity Dimensions (Säljaktivitetens dimensioner).....	24
3.4.2 Sales Support Structure.....	25
3.4.3 Sales Activity Performance.....	25
3.4.4 Salesperson Role Stress.....	25
3.5 De fyra dimensionerna	26
3.5.1 Workload.....	26
3.5.2 Complexity.....	27
3.5.3 Customization.....	27
3.5.4 Prequalification.....	28
3.6 Säljstöd	29
3.6.1 Self-support.....	29
3.6.2 Core-team support.....	30
3.6.3 External Support.....	31
3.7 Sammanfattning av teori	32
4 Empiri	36
4.1 Säljaktiviteter	36
4.2 De fyra underliggande dimensionerna	38
4.2.1 Workload.....	38
4.2.2 Complexity.....	39
4.2.3 Customization.....	40
4.2.4 Prequalification.....	41

4.3	Arbetsstruktur	42
4.3.1	Individuellt arbete.....	42
4.3.2	Grupparbete	43
4.3.3	Externt stöd.....	45
5	Analys	47
5.1	De fyra underliggande dimensionerna	47
5.1.1	Workload	47
5.1.2	Complexity	48
5.1.3	Customization.....	50
5.1.4	Prequalification.....	51
5.2	Säljstöd	53
5.2.1	Self-support	53
5.2.2	Core-team support	55
5.2.3	External-support	58
6	Bidrag	61
6.1	Studiens bidrag	61
6.2	Vidare forskning	65
7	Källförteckning	66

Figurförteckning

Figur 1: Studiens tillvägagångssätt.....	8
Figur 2: Studiens teman.....	16
Figur 3: Decision tree for assigning sales activities (Arndt & Harkins, 2013).....	18
Figur 4: Conceptual model (Arndt & Harkins, 2013).....	24
Figur 5: Säljprocessen.....	61

1 Inledning

Kapitlet beskriver inledningsvis studiens bakgrund för att sedan övergå till en problemdiskussion kring studiens ämnesområde. Avslutningsvis presenteras syftet som studien vill besvara samt hur studien är avgränsad.

1.1 Bakgrund

Kunder av idag har tillgång till en stor del information angående aktuella produkter och tjänster som finns på marknaden, detta via nya moderna informationskanaler. Då kunderna blir allt mer medvetna om marknadens utbud och konkurrenternas produkter kräver de en högre kvalitet på produkter och tjänster från utvald leverantör (Ingram, 2004; Tuli, Kohli och Bharadwaj, 2007). Följaktligen har forskningen kring säljares yrkesroll ökat de senaste tio åren och en stor del har fokuserats på vilka effekter denna utökade yrkesroll har på säljarens prestation och välmående (Stan, Evans, Arnold och McAmis, 2012). Stan m.fl. (2012) nämner även att säljarens prestation alltså avgörs dels av förmågan att tillfredsställa organisationens krav men även kundernas behov, vilket ofta leder till svåra situationer som kräver att säljaren har tillgång till både internt och externt stöd för att kunna lösa uppgiften.

De interna stöden som kan tillämpas för att underlätta säljarens arbete kan till exempel vara stöd från intern kompetens, mänskliga resurser, likvida medel och erfarenhet. De interna stöden kan anses enklare att bruka än externa stöd då personalen för all informationsspridning inom organisationen. De externa stöd som existerar för säljaren är stöd som återfinns utanför organisationen, det är med andra ord kompetens, erfarenhet och resurser som gällande organisationer inte själva besitter (Stan m.fl. 2012).

Som svar på säljarens utvecklade roll och behovet av att skapa bättre konkurrensfördelar, har organisationer börjat decentralisera sina strukturer och bryta ner barriärer mellan avdelningar för att utöka möjligheterna till samarbete, stöd och effektivare arbetsgrupper (Rouzies, Anderson, Kohli, Michaels, Weitz och Zoltners, 2005). Säljgrupper blir därför allt mer vanliga bland säljande organisationer och anses ofta vara nödvändigt för att bemöta kunders behov och underlätta för den enskilde säljaren (Brown m.fl., 2005). Även Weitz och Bradford (1999) anser att säljgrupper är av vikt i dagens affärsklimat, då en enskild säljare varken har kunskapen eller det organisatoriska inflytandet för att föreslå eller implementera ett program som har potential för att bygga en konkurrensfördel för köpare-säljare förhållandet.

Spreitzer (1995) menar att mycket tyder på att säljare som har tillgång till större mängd interna och externa resurser är mer troliga att prestera bättre och har känner en högre grad av välmående, än de säljare som har lite eller ingen tillgång till interna och externa resurser. Få studier belyser dock *när* det är lämpligt att tillämpa detta stöd (Arndt och Harkins, 2013). Detta är viktigt eftersom säljare generellt sätt är dyra tillgångar (Moncrief och Marshall, 2005) och att det nödvändigtvis inte alltid är mer effektivt att specialisera anställda för vissa säljaktiviteter, jämfört med att använda sig av resurser som finns bland avdelningar inom organisationen men utanför säljavdelningen (Pinker och Shumsky, 2000).

1.2 Problematisering

Säljarens roll har utvecklats till att bli allt mer komplex, tidskrävande och ansvarsfull. För att organisationen ska vara och förbli konkurrenskraftig tilldelas säljarna ett än större ansvarsområde än innan. Det framgår i flertalet publicerade artiklar och studier hur man motverkar den rollstress som kan förekomma vid för tung arbetsbörda och komplexitet. (Cullen, Silverstein, & Foley, 2008; Duygulu, Ciraklar, Guripek, & Bagiran, 2013; Stamper och Johlke, 2003).

Även då problematiken kring säljarens arbetsuppgifter är väl dokumenterad och stöd har tagits fram via forskning för enskilda fall ser vi en bristfällig hantering om när och varför säljstöden kan appliceras. Därför väljer vi att utgå ifrån en modellen decisions tree (se figur 3) presenterad av Arndt & Harkins (2013) som ger oss ett ramverk kring vad som avgör vilka och när säljstöd ska appliceras i organisationen. Vi anser att den konceptuella modellen inte är situationsanpassad utan skapad för ett mer generellt bruk vilket gör att den kan brukas i flera fall än ett.

Arndt och Harkins (2013) menar att det tidigare har förts forskning kring vilka säljstöd som ska tillämpas för en säljare. Det har däremot inte bedrivits någon egentlig forskning kring när det är lämpligt för organisationen att bidra med stöd åt säljaren vid de olika säljaktiviteterna. Med detta i åtanke har Arndt & Harkins (2013) skapat en konceptuell modell (se figur 4) för hur strukturen ska se ut angående stöd åt säljaren och när det ska tillämpas.

Problemet blir här att författarna generaliserar organisationers problem gällande säljstöd. Den tidigare studien är utformad som en kvantitativ undersökning som leder till absoluta och faktiska svar. Vi ser här en möjlighet att se om det finns ett underliggande samspel av de i artikeln publicerade stödstrukturerna samt de faktorer som avgör vilket stöd som ska tillämpas.

Stöden som kan appliceras (se kapitel 3.6) benämns: Self-support, vilket innebär säljare som erbjuder varandra stöd sinsemellan; Core-team support som består utav tvärfunktionella grupper med kompetens inom ett flertal områden; External-support som innebär en extern avdelning inom organisationen. De underliggande dimensionerna (se kapitel 3.5) som valet av säljstöd baseras på benämns som workload (arbetsbördan som säljaren upplever), customization (anpassningsbarhet gällande beteende mot kund eller produkt/tjänst), complexity (komplexiteten gällande affärstransaktionen) och prequalification (förkvalificering av kunder). Vi undrar om organisationer brukar förutbestämda säljstöd eller om de brukar kompromisser mellan de tre säljstöden för att använda det mest situationsanpassade säljstödet.

Valet att utgå från Arndt & Harkins (2013) modeller (se modell 3 & 4) grundade sig i att den belyser ett viktigt område för säljande organisationer. Att underlätta för säljare kan beröra både organisationers prestationer som helhet, men även säljares individuella prestationer och välmående (Stamper och Johlke, 2003). I sökandet efter kompletterande teori fann vi heller ingen liknande modell som presenterar ett tydligt ramverk angående vad säljstödet grundar sig på och i vilka situationer de tillämpas.

1.3 Syfte

Vi önskar med denna studie öka förståelsen kring samspelet mellan säljstödens tre strukturer; Self-support, Core-team support samt External-support och de dimensioner (workload, complexity, customization och prequalification) som ligger till grund för valet av säljstöd.

1.4 Avgränsning

Studien har avgränsat sig till ett litet och ett medelstort företag inom IT-branschen. Vi har valt att fokusera på just IT-branschen för att det är en bransch som är i ständig utveckling och där de flesta företag inte bara säljer en produkt eller en tjänst utan bidrar med en helhetslösning för att bemöta kundens behov. Företagen återfinns under samma företagskedja, men där kontoren är fristående från varandra. Det företaget som klassas som litet företag benämns som företag A i studien har för tillfället 13 anställda och arbetar med IT-konsulting. Det företag som vi klassificerar som medelstort företag och som benämns som företag B i studien har 37 anställda (företag B) och även dem för arbete inom IT-konsulting, samt att de arbetar med återförsäljning av hårdvara gentemot kund. De kunder som återfinns för båda organisationerna är företagskunder, deras målgrupp är allt från små- till stora företag.

2 Metod

Metodkapitlet initieras med övergripande information angående metodvalet kring den vetenskapliga referensramen gällande denna studie. Vidare upprättas information och tillvägagångssätt för insamling av teoretisk- och empirisk data som ska hjälpa oss att besvara studiens syfte.

2.1 Övergripande metodval

Studien utgår ifrån en hermeneutisk vetenskapstradition, detta för att kunna skapa förståelse och ha möjligheten att tolka den information som vi tillhandahåller via publicerad teoretisk forskning och den empiriska undersökningen. Studien som sådan har en kvalitativ utgångspunkt, detta för att möjliggöra en fördjupad undersökning för att besvara studiens syfte. I studien har det använts en deduktiv forskningsprocess som utgår från tidigare teoretiskt framlagda verk.

2.1.1 Forskningsansats

I vår strävan att besvara vårt syfte och att öka förståelsen för samspelet mellan stödstrukturer, krävs det att vi har vår utgångspunkt i förståelse. En bra grund för detta är att utgå ifrån Arbnor och Bjerkes (1994) teorier kring verklighetsuppfattningar. Arbnor och Bjerke (1994) menar att den sociala verkligheten är i ständig förändring, vilket påverkar sättet som människor ser den då det krävs en ständig tolkning. Sistnämnde forskare utvecklar sin beskrivning genom att nämna att människan är ett handlande subjekt som formar omgivningen utefter sin egen uppfattning. Människan anses vara en social aktör och ska därför studeras som detta, vilket även innebär att verkligheten är socialt konstruerad genom både individers egna upplevelser, men också individers gemensamma upplevelser (Arbnor och Bjerke, 1994). Genom att använda sig av dessa teorier kring verklighetsuppfattningar antar vi det som Arbnor och Bjerke (1994) kallar för att aktörssynsätt.

Arbnor och Bjerke (1994) nämner att detta aktörssynsätt inte syftar till att förklara något, utan det syftar istället till att skapa förståelse för sociala helheter. Forskarna fortsätter nämna att organisationer i sig inte kan utgöra aktörer, varav vi måste studera de enskilda individerna som utgör organisationen för att ha möjlighet att besvara vårt syfte. Med detta menar vi att vår utgångspunkt ligger i att skapa förståelse för hur de enskilda individerna tolkar sina egna handlingar och miljön de befinner sig i. Det är därför lämpligast för vår studie att tillämpa ett hermeneutiskt

förhållningssätt, då vi inte vill finna *förklaringar* till nämnda handlingar eller tolkningar, utan istället skapa *förståelse* för hur den sociala strukturen till vårt fenomen är konstruerat.

2.1.1.1 Hermeneutik

På sättet som vår studie är utformad krävdes det en forskningsmetod som stödjer subjektiv tolkning för att ha möjlighet att lämna ett bidrag till forskningsfältet. Arbnor och Bjerke (1994) benämner de som arbetar utifrån subjektiv tolkning som hermeneutiker, vars arbete innefattar att tolka och förstå det som studeras. Hermeneutiken har enligt Bryman & Bell (2013) en fördel i att den har möjlighet att innefatta tolkningar från både sociala handlingar och dokument. Detta gav oss en möjlighet att tolka den empiriska undersökningen utifrån både respondenternas perspektiv såväl som deras kontext. Thurén (2007) menar att människors handlingar inte alltid är rationella utan kan vara beroende av den enskilda individens tolkning och upplevelse av en situation. Att använda sig av ett hermeneutiskt perspektiv vid studier gällande fenomen och handlingar menar sistnämnde forskare är gynnsamt. Forskaren har då möjlighet att gå utanför de fem sinnena i sitt logiska tänkande för att förstå individers upplevelse av en situation, vilket är relevant för vår studie.

Arbnor och Bjerke (1994) beskriver förståelsens utveckling genom en hermeneutisk spiral. De uttrycker att förståelsen inom hermeneutisk forskning utvecklas från förförståelse till förståelse för att avslutas i efterförståelse. Den kunskap som forskaren besitter i studiens inledning kallas allmän förförståelse. Genom studiens gång utvecklas förståelsen vilket är det andra steget i förståelsens utveckling (Arbnor och Bjerke, 1994). Efter studiens avslutande skapas det tredje steget, efterförståelse, där den utvecklade förståelsen sätts i relation till den ursprungliga förförståelsen. Sistnämnda forskare nämner även att forskare inom hermeneutiken kan använda sig utav tolkningsmönster, dialog, mönster och uttolkande för att avancera mellan de olika förståelsestadierna.

I vår studie tillämpades denna typ av hermeneutisk spiral då vi inledningsvis hade erhållit en viss kunskapsgrund kring ämnesområden som utgjorde vår förförståelse. Vi tog oss sedan vidare i spiralen då förförståelsen utvecklades till förståelse efter inläsning av litteratur.

Empiriundersökningen utgjorde i sin tur en ny källa av förståelse för studiens ämnesområde, varpå förståelsen fördjupades ytterligare.

Enligt Elo & Kyngäs (2008) grundar sig valet av metod i studiens syfte. Vi önskar med denna studie öka förståelsen kring samspelet mellan säljstödets tre strukturer; Self-support, Core-team

support samt External-support och de dimensioner (workload, complexity, customization och prequalification) som ligger till grund valet av säljstöd. Därför vi har valt att bruka en deduktiv metod. Vi anser att det finns tillräckligt med tidigare publicerad teori angående ämnesområdet för att kunna utgå från den. Vi ämnar alltså utgå ifrån befintlig forskning samt modeller och implementera det i en ny kontext.

2.1.2 Forskningsstrategi

Att välja forskningsstrategi innefattar att bestämma vilken form av insamling av data som ska användas för att uppnå önskvärt syfte, vi har valt att utgå ifrån Bryman och Bell (2013) argumentering kring de olika metoderna.

Bryman och Bell (2013) menar att den kvalitativa metoden är en forskningsstrategi som förespråkar individuell tolkning och uppfattning av den sociala verkligheten. Bryman och Bell (2013) förklarar även att den kvalitativa forskningsstrategin rymmer en bild av den sociala verkligheten som en verklighet i ständig förändring som skapas och konstrueras av individerna själva.

Den kvalitativa ansatsen är för oss den lämpligaste forskningsstrategin då vi ämnar öka förståelse kring samspelet mellan säljstödens kategoriseringar. För att uppnå studiens syfte behöver vi anskaffa en fördjupad bild om de olika komponenterna faktiskt kategoriseras så skarpt eller om det finns ett samspel bortom den konceptuella modellen som tidigare skapats.

Kritik som har riktats mot kvalitativ metod är bland annat problem med generalisering samt att kvalitativ forskning anses vara allt för subjektiv (Bryman och Bell, 2013).

Bryman och Bell (2013) menar att kvalitativa forskningsresultat är svåra att generalisera då observationer och empiri tas in från ett färre antal respondenter, därför anses dessa resultat som omöjliga att applicera i andra sammanhang och miljöer än det först tänkta. Vi har därför valt tre likartade företag för att skapa en större förståelse inom just den generen, vi ämnar inte att ge ett generaliserat bidrag som kan tillämpas i alla miljöer utan vi ämnar ge ett mer eller mindre generaliserat bidrag inom just detta sammanhang. Bryman och Bell (2013) påstår även att kritik framgår angående subjektivismen som framstår. De menar att forskaren är så pass delaktig i framtagning av data att han lätt kan påverka respondenternas svar till sina intressens favör. I studien ämnar vi skapa öppen frågeställning som ger respondenterna utrymme att besvara frågorna efter egna tankar och tycke, vi ska här inte styra de svarande åt något håll.

2.1.3 Kvalitetskriterier

Ryen (2004) menar att Guba och Lincolns kvalitetskriterier har haft störst genomslagskraft inom den kvalitativa forskningen. Kriterierna som de använder sig utav är alternativa förslag till de traditionellt använda reliabilitet och validitet. De benämns som *överförbarhet*, *pålitlighet*, *tillförlitlighet* och *konfirmerbarhet*. Vi använde oss av Guba och Lincolns kvalitetskriterier för att öka vår studies trovärdighet och kommer nedan beskriva vår syn på dessa.

Överförbarhet – Bryman (2002) beskriver att en kvalitativ undersökning lägger vikt vid att skapa djup förståelse för det valda fenomenet, vilket ofta kommer ifrån en liten mängd respondenter där innehållet är det viktiga. Sistnämnde forskare nämner även, för att läsaren ska få möjlighet att avgöra om resultaten är överförbara till andra miljöer är det viktigt att forskaren beskriver detaljer. Genom fördjupade förklaringar kring begrepp och delmoment inom ämnesområdet ger vi läsaren en möjlighet att förstå studiens sammanhang och resultat.

Pålitlighet – Genom att tydligt redogöra för hur forskningsprocessens alla delar genomförts uppnås enligt Bryman (2002) pålitlighet, vilket han även anser vara motsvarigheten till reliabilitet. Vi har med detta i hänsyn konstruerat metodkapitlet, där vi förklarar vilken vetenskapsteoretisk referensram studien innefattas vid, hur vi inhämtat vår litteratur, hur den empiriska undersökningen genomförts och hur vi har analyserat detta material. Detta för att öka pålitligheten kring vårt resultat och därmed bidrag till forskningen.

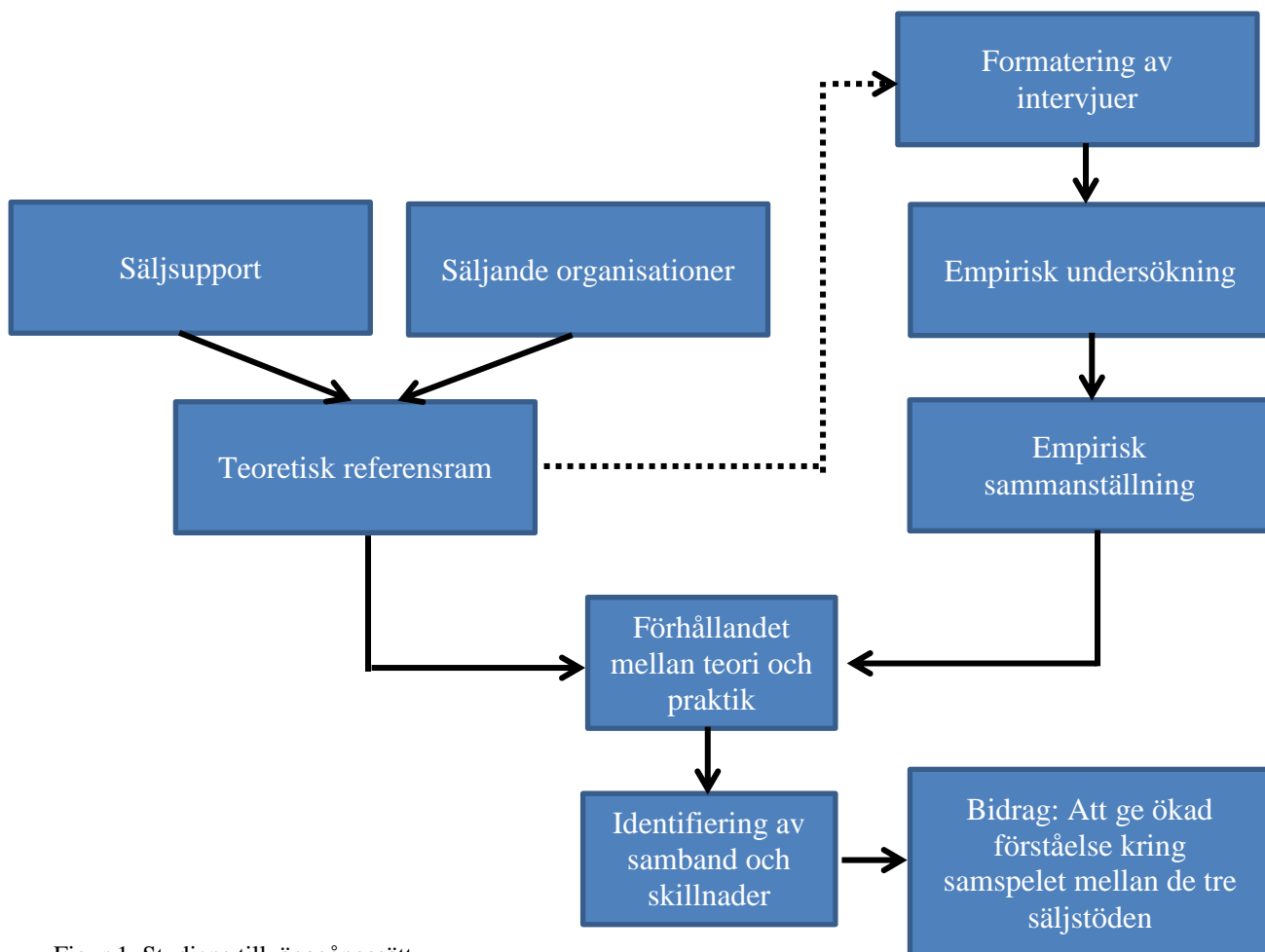
Tillförlitlighet – Vi utförde personliga intervjuer som gav oss möjlighet att identifiera dessa detaljer och det tillstånd som våra utvalda företag befann sig i, detta för att öka tillförlitligheten. När empiriinsamlingen var sammanställd och transkriberad skickade vi dessa till respektive respondenter för deras godkännande för att säkerställa att deras upplevelser skildrats på rätt sätt. Detta är enligt Bryman och Bell (2013) ett lämpligt sätt att påvisa att respondentens sociala verklighet har framställts på ett korrekt vis.

Konfirmerbarhet – Bryman (2002) beskriver detta som huruvida resultatet i studien går att styrka. Han uttrycker även vikten av att forskarens egna åsikter och värderingar utesluts från undersökningen, eftersom det aldrig erhålls en fullständig objektivitet i kvalitativa forskningar. Vi har därför under studiens gång arbetat för att hålla våra personliga värderingar och åsikter borta från resultaten genom ett flertal åtgärder, exempelvis genom att låta respondenterna godkänna transkriberingarna. Vi är dock medvetna om att bidraget och analysen till viss mån framtagits

beroende på våra tolkningar. På grund av att vi tillämpat dessa kvalitetskriterier och tagit hänsyn till dessa genom arbetets gång tycker vi att arbetets tillförlitlighet har ökat.

2.2 Tillvägagångssätt

I detta kapitel presenteras studiens övergripande tillvägagångssätt och upplägg. För att underlätta studiens process för er läsare har vi skapat en figur som visar studiens upplägg i förenklad form. Den teoretiska referensramen är utgångspunkten i studien då de kategorier vi valt att arbeta utifrån är framtagna från tidigare publicerad forskning. Då vi valt en deduktiv studie har den teoretiska referensramen legat till grund för den empiriska studiens utförande, teorin ligger till grund för valet av kategorier vi valt att undersöka. En sammanställning av den empiriska- och teoretiska insamlingen gav oss underlag att analysera förhållandet mellan teori och praktik. Den analys som framtogs gav oss grund att se skillnader och likheter för att uppnå studiens syfte och presentera ett bidrag.



Figur 1. Studiens tillvägagångssätt

2.2.1 Metodologisk utgångspunkt

Vi valde att genomföra vår studie som en fallstudie, som Gummesson (2003) nämner är lämpligt vid hermeneutisk forskning. Detta på grund av att fallstudier ger möjlighet att skapa en djup och tydlig bild av de relationer som existerar i det undersökta fenomenet. Bryman (2002) nämner att fallstudier kan användas då särskilda fenomen ska studeras och att det hjälper till att framhäva kontexten och komplexiteten i det specifika fallet. Yin (2007) nämner dessutom att fallstudier är fördelaktiga när en studie vill öka förståelsen och bidra till den redan befintliga forskningen inom området.

Inledningsvis skapades den teoretiska referensramen utefter vårt syfte, för att sedan genomföra empiriinsamling. Anledningen till att den teoretiska referensramen skapades först var för att få en förståelse av ämnesområdet och därigenom kunna erhålla den mest relevanta datan från empiriundersökningen. Detta tillvägagångssätt styrks av Yin (2007) och gav dessutom en välkonstruerad grund för att jämförelsen av empiri och teori. Vi valde att utföra vår undersökning hos två IT-företag inom samma kedja. Eftersom vi på förhand visste att företagens arbetsätt var helt oberoende av varandra, trots att de är inom samma kedja, gav det oss möjligheten att göra en intressant jämförelse i sätten som de tillämpar säljstöd. Kritik för att studera flera fall kan hittas i Yins (2007) forskning i form av att en undersökning på mer än ett fall är både tidskrävande och kostsamt, dock hade vi detta i åtanke redan från studiens start vilket underlättade planeringsfasen.

2.2.2 Primär- och sekundärdata

I vår studie användes sekundärdata för den teoretiska referensramen. Genom att presentera tidigare forskning ges läsaren relevant information kring ämnesområdet för att kunna förstå både tidigare forskning men även vad vårt bidrag till forskningen innebär. Primärdata skapades genom intervjuer med säljare och affärsutvecklare hos två företag. Det var viktigt för oss att ha en direktkontakt med respondenterna, d.v.s. muntliga intervjuer på plats, för att kunna skapa förståelse för varje individs egna åsikter och tankar kring ämnesområdet säljstöd.

2.2.3 Litteraturinsamling

Vi har huvudsakligen utgått ifrån vetenskapliga artiklar och böcker för att skapa en teoretisk referensram kring säljstödsstrukturer. I enlighet med Bryman och Bells (2013) tankar kring hur en studie metodologiskt bör genomföras gjordes litteraturinsamlingen tidigt i studien. Detta bidrog till

att vi fick en överblick om vad som redan forskats kring inom området, vilka begrepp som anses vara relevanta och vilka teorier samt metoder som lämpade sig bäst för vår studie. Det var också på grund av denna tidiga litteraturinsamling som vi kom fram till vårt befintliga syfte, då vi fann ett gap i forskningen som var forskningsbart och intressant.

Sökandet efter vetenskapliga artiklar och böcker som hanterar vårt ämnesområde har främst genomförts i Discovery och Google Scholar, då det ganska tidigt framgick att dessa frambringade de bästa resultaten för vår studie. Nyckelorden för sökningarna har bestått av sales support, team selling, support teams etc, men utökades ständigt desto mer förståelse vi fick för ämnesområdet och dess relevanta begrepp och modeller. Vi har även använt oss av de vetenskapliga artiklarnas egna referenser för att gräva djupare i ämnet, vilket Bryman och Bell (2013) rekommenderar. Denna typ av litteraturinsamling som Bryman och Bell (2013) rekommenderar hjälpte oss markant, då det vidgade vyerna för våra sökningar och ledde oss in på närbesläktade ämnesområden som vi tidigare inte haft kunskap kring, men som var relevanta för vår studie.

2.2.3.1 Textböcker

I denna studie användes textböcker minimalt för den teoretiska referensramen då varken säljstöd eller liknande teman inte återfanns i någon bok. Varav det fanns flertalet böcker om organisationsstruktur, fann vi en mängd vetenskapliga artiklar som prickade vår studies ämnesområden betydligt bättre och närmre. Dock utgjorde textböcker en stor grund för metoddelen. Efter sökningar i Gävle Högskolas bibliotek på sökningar som *fallstudie*, *källkritik*, *grundad teori*, *kvalitativ forskning m.fl.*, fick vi grunden till att ha möjlighet att genomföra studien på ett godkänt och trovärdigt metodologiskt sätt.

2.2.3.2 Vetenskapliga artiklar

Som ovan nämnt skapades den teoretiska referensramen genom användandet av vetenskapliga artiklar. Inledningsvis genomfördes sökningar i HIG Discovery och Google Scholar efter generella ord, såsom *sales* och *sales support* för att få en överblick av vilken forskning och teman som redan forskats kring inom ämnesområdet. Efter att ha läst igenom ett flertal artiklar och ökat förståelsen för ämnet, utvecklades sökningarna till mer specifika ord, t.ex. *dedicated sales support*, *sales support structure*, *organizational support*, *workload*, *customization*, *complexity*, *prequalification*. Även databaserna som sökningarna genomfördes inom utökades, t.ex. Scencedirect, Jstore och

emerald. Utöver sökningar efter nyckelord har vi granskat källförteckningar för att gräva oss djupare i ämnet och vidga våra perspektiv.

2.2.3.3 Källkritik

För att skapa en studie med hög trovärdighet var det viktigt för oss författare att vara källkritiska vid insamling av det teoretiska materialet. Det finns ett större antal publicerade källor tillhörande ämnesområdet som vi valt att studera, därför gäller det för oss att utvärdera och analysera vilka källor som är trovärdiga och acceptabla. I framtagandet av källor har vi använt oss av riktlinjer som beskrivs och förklaras utav Cornell University Library (2014) samt att vi använt delar ur Hultén, Hultman och Erikssons (2013) verk: kritiskt tänkande.

Cornell University Library (2014) delar upp källkritikens riktlinjer i två delar där den första behandlar helheten och den andra delen betraktar och granskar verkets innehåll.

Det är viktigt för oss som för studien att klargöra forskarens kvalifikationer, referenser, yrke, bakgrund och erfarenhet inom gällande ämnesområde. Viktigt är även för den som för studien att ta reda på om forskaren och framtagande av källan är inom sitt expertisområde för att ge ett trovärdigt intryck. Vi har även fokuserat på att försöka finna hur ofta forskaren är citerad i andra studier, är forskaren citerad många gånger i flera studier ökar trovärdigheten.

Cornell University Library (2014) presenterar att det kan vara önskvärt att veta när forskningen är publicerad. Vi har valt att se till när källorna är publicerade och utgivna, är källan av äldre modell har vi granskat om studien eller verket fortfarande är aktuellt inom ämnesområdet. Till granskandet om studien är aktuell eller inte har vi även valt att undersöka vem utgivaren är och i vilken tidskrift som verket är publicerat.

Den andra delen behandlar som tidigare nämnt innehållet i det publicerade verket. Cornell University Library (2014) påpekar att det är viktigt att avgöra forskarens intentioner med sitt arbete, vi har valt att granska om skrivandet är skapat för den generella publiken eller för en mindre specialiserad publik. I enighet med Cornell University Library (2014) har vi granskat forskningen med kritiska ögon och jämfört studier med andra publicerade verk inom ämnesområdet. Här har vi även kritiskt granskat om forskaren publicerar fakta eller åsikter. I största mån sökte vi efter publicerade verk som presenteras som objektiva och opartiska som är tydligt skrivna där syftet och bidraget är tydligt framfört. Hultén, Hultman och Eriksson (2013) förklarar att den kritiska synen på källor teori förändras med nya informations- och kommunikationsportaler. Med denna utveckling

blir det enklare att samla alla aktuella verk under samma ram och sedan kontrastera dem för att se vad som stämmer och vad som är irrelevant

2.2.4 Datainsamling

Vår studie utgår som tidigare nämnt från en tolkande ansats. Därför fann vi det lämpligast att genomföra intervjuer, då det ger möjlighet för respondenterna att förklara och beskriva utförligt hur de upplever att samspelet mellan säljstödsstrukturer fungerar. Bryman & Bell (2013) tar upp ett flertal intervjutekniker och vi beslutade oss för att använda semistrukturerade intervjuer.

Strukturerade intervjuer tillåter enligt Bryman och Bell (2013) inte den flexibilitet som vi anser krävs för vår undersökning och hade enbart medfört risker i att missa väsentliga punkter då intervjun är helt och hållet förutbestämd, d.v.s. tillåter inga följdfrågor. På grund av studiens utformning hade vi inga förutbestämda tankar kring vad som var viktigt att belysa hos företagen. En mer flexibel teknik kunde skapa möjligheten att finna nya väsentliga delar för studien under varje intervju, om respondenten fick chansen att utveckla sina svar. Vårt val föll därför på semistrukturerade intervjuer, vilken gav möjlighet till att bibehålla en viss struktur i intervjuutformningen samtidigt som det fanns utrymme för diskussioner.

När vi valde vår metod utgick vi från vårt formulerade syfte och frågeområde som ämnats för studien. Detta är enligt Andersson (1985) en bra utgångspunkt och ger en bra överblick för vilken typ av datasamlingsmetod som bör väljas. Sistnämnde forskaren nämner även att muntliga intervjuer är att föredra för studier som berör personliga upplevelser, då det ger möjlighet för längre utlägg och resonemang som kan tolkas. Andersson (1985) nämner även att denna metod är gynnsam för studier som syftar till att finna mer svårtillgänglig och bakomliggande information.

Datainsamlingen utfördes hos tre företag inom IT-branschen genom åtta semistrukturerade intervjuer. Alla respondenterna har mångårig erfarenhet som affärsutvecklare och säljare inom IT-branschen, varvid de har stor kunskap om vilka påfrestningar denna yrkesroll innebär och hur de bästa sätt mildras med hjälp av stöd från organisationen. De har upplevt rollen som ensam säljare, gruppmedlem och tagit hjälp av externt stöd i någon form under olika delar av sitt yrkesliv, varav vi fann det lämpligt och tillräckligt med dessa åtta semistrukturerade intervjuer för vår studie.

2.2.4.1 Urval

I detta underkapitel beskrivs studiens urval av företag och respondenter. I urvalet av företag utgick vi från mindre säljande organisationer inom IT-branschen där de anställda erhåller ett större ansvarsområde och uppgifterna kan anses komplexa och omfattande.

Yin (2004) förklarar att det är viktigt att redan innan den empiriska insamlingen säkerställa att företagen uppnår de krav som är befintliga för att klara studiens syfte. Yin (2004) beskriver att den som för studien bör utgå från ett antal kriterier för att se vilka företag som passar in till studien, i detta fall var det säljande organisationer där säljarna erhåller ett större ansvarsområde. För att säkerställa att företagen i fråga arbetade med säljande aktiviteter och att de anställda besatt omfattande arbetsområden frågade vi ledande instans, på så vis fick vi fram vilka av de aktuella företagen vi ansåg passa bäst för undersökningen.

I valet av respondenter inom respektive företag har vi brukat ett bekvämlighetsurval (Bryman och Bell, 2013) där vi inledningsvis tydligt förklarat för organisationens ledande gestalt vilka kriterier respondenterna måste kunna uppfylla för att nå studiens syfte. De kriterier som respondenterna skulle uppfylla var att de besatt en säljande tjänst eller ledande roll. De skulle även ha varit verksamma inom säljyrket över tre år, för att ha en fördjupad kunskap kring arbetsuppgifterna och den problematik som kan tillkomma i ett säljande yrke. Efter förklaringen valde organisationen ut sina respondenter på egen hand. Studien innehåller tre stycken säljstrukturer som är beroende på fyra underliggande dimensioner, detta har även vidarebefordrats till aktuella företag för att de ska välja respondenter med tillräcklig kunskap och kompetens inom området. Är respondenterna inte tillräckligt insatta och vetandes om området ökar risken för minskad tillförlitlighet och felaktiga resultat.

2.2.4.2 Intervjuer

I detta avsnitt presenterar vi vilken typ av intervjuer som har använts för datainsamlingen. Vi diskuterar även de faktorer som är viktiga vid insamling av data och hur de gör det möjligt att erhålla en hög tillförlitlighet. Intervjuer är enligt Yin (2007) en vanlig metod för informationsinsamling i fallstudier där frågorna avser att besvara studiens syfte. Den intervjustruktur som ansågs vara lämpligast för vår studie var semistrukturerade intervjuer. Gillham (2008) uttrycker att en semikonstruerad intervju erbjuder flexibilitet men samtidigt balanseras av en viss struktur, vilket ger en grund för att samla in information av bra kvalitet. Han fortsätter nämna att samma frågor ställs till alla respondenter och att frågorna genomgår en utvecklingsprocess för att

bibehålla fokus på ämnet. Även följdfrågor utnyttjas för samma ändamål men även för att gräva djupare i ämnet och komma åt detaljer som annars eventuellt hade utelämnats. Vidare nämner Gillham (2008) att frågorna är öppna, vilket tillåter diskussion och en variation i svaren mellan respondenterna. Anledningen till vårt val av semistrukturerade intervjuer, var att öppenheten i frågorna gav oss möjligheten att respondenterna eventuellt kunde beröra faktorer i ämnesområdet som vi tidigare inte lagt stor vikt vid, samtidigt som en viss struktur underlättade intervjuprocessen.

2.2.4.3 Intervjufrågor

I nedanstående avsnitt presenteras hur intervjufrågorna har framtagits samt vad som är att beakta vid utformning av intervjufrågor. På grund av att den teoretiska referensramen framtog först, utvecklade vi en djup förståelse för ämnesområdet vilket gav en god grund till att kunna ställa relevanta frågor. Yin (2007) nämner att frågor som formuleras som ”hur” är viktiga för att respondenterna ska kunna ge upphov till varför saker sker som de gör. Eftersom studien syftar till att öka förståelsen kring hur olika säljstöd samspelar med varandra beroende på de fyra olika dimensionerna, var det viktigt för oss att ställa hur-frågor. Detta gav respondenterna möjlighet att beskriva hur de såg på de fyra olika dimensionerna och hur de påverkade vilken eller vilka typer av stöd som var önskvärt i olika situationer. Att frågorna dessutom var ställda på ett öppet sätt gjorde att svaren ”ja” och ”nej” undveks och mer utvecklade svar och diskussioner skapades.

2.2.4.4 Intervjudokumentation

I detta delkapitel beskrivs själva intervjudokumentationen, vilket har skett genom inspelningar som sedan har transkriberats. Yin (2007) förklarar att detta tillvägagångssätt skapar ett mer fullständigt och trovärdigt resultat. Enligt Bryman och Bell (2013) finns det vissa fördelar med detta, bland annat att intervjuaren både får med det som sägs, men även sättet som det sägs på. Detta menar sistnämnde forskare kan ha en betydelse för analysen. Alla respondenter i denna studie gav sitt medgivande till att bli inspelade, vilket är en förutsättning för att möjliggöra inspelning enligt Yin (2007). Detta säkerställde att respondenternas beskrivningar, formuleringar och upplevelser blev korrekt uppfattade då vi hade möjlighet att återspela intervjuerna i den mån vi ville. I fall då intervjuer inte kan spelas in menar Bryman och Bell (2013) att vissa kritiska formuleringar eller beskrivningar missas, vilket i sin tur kan leda till att viktiga aspekter inte kommer med i studien.

Transkribering är enligt Gillham (2008) tidskrävande, då allt som sagts under intervjuerna ska dokumenteras. På grund av att vi transkriberade intervjuerna i vår studie, samt bad respondenterna

att godkänna transkriberingen, säkerställdes att vi var korrekta i våra beskrivningar av deras svar. Transkriberingen gjordes utifrån Brymans (2002) riktlinjer: (1) Ordagrant skriva ned det som respondenterna uttryckte samt frågan som ställdes, (2) Notera kommentarer om avvikande tonlägen eller kroppsspråk och (3) notera om respondenterna tog onormalt långa pauser. Dessa riktlinjer gav grund för att analyseringen av det empiriska materialet genomfördes på ett rättvist sätt.

2.2.5 Dataanalys

I detta avsnitt kommer vi att förklara hur dataanalysen har utförts och hur den teoretiska referensramen har brukats. Under arbetet med att samla in material till den teoretiska referensramen fann vi tidigt en möjlighet till att kategorisera informationen under ett antal teman. Vi kommer nedan förklara hur dessa teman uppstod och hur de hjälpte oss under studiens gång.

Tema 1: Säljaktiviteter (se även Kapitel 3.1-3.4)

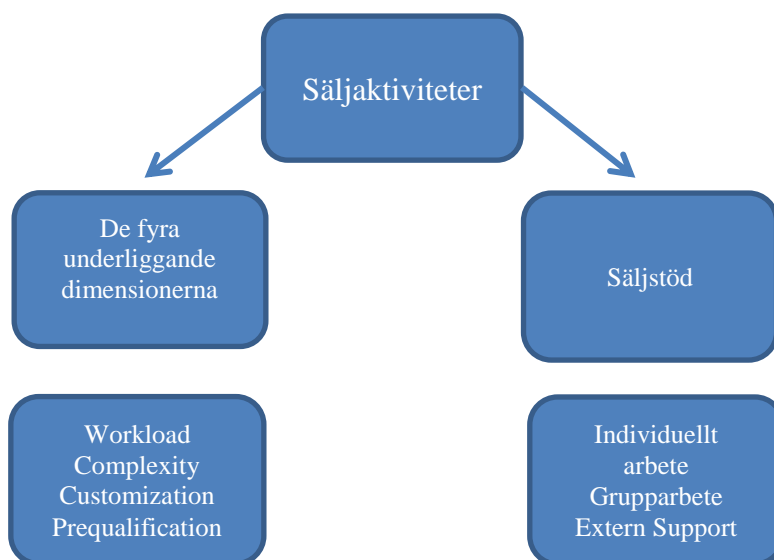
Detta tema uppstod då vi under insamlingen av teoretiskt material insåg att säljaktiviteterna var grunden för både vilka underliggande dimensioner som säljarna upplevde men även vilken typ av säljstöd som bör appliceras. Benämningen *Säljaktiviteter* är tagen direkt från teorin och ämnar samla information kring de säljaktiviteter som ingår i rollen som säljare. Denna struktur bidrar till att läsaren tidigt får en överblick över vad yrket säljare innebär och därmed har lättare att förstå vilka typer av upplevelser säljarna har.

Tema 2: De fyra underliggande dimensionerna (se även Kapitel 3.5)

Med utgångspunkten *Säljaktiviteter* ansåg vi det sedan lämpligt att skapa ett tema som behandlar de tidigare nämnda upplevelser som olika typer av säljaktiviteter kan innebära för säljaren. Återigen är namnet *De fyra underliggande dimensionerna* lånat direkt från tidigare forskning och temat syftar till att samla information kring de upplevelser som uppstår under olika säljaktiviteter, och som även påverkar valet av säljstöd. *De fyra underliggande dimensionerna* består enligt tidigare forskning utav *Workload, Complexity, Customization och Prequalification*, varvid vi fann det lämpligt att skapa ett underliggande tema som behandlar dessa separat. Denna uppdelning visas i modellen, rutan under *De fyra underliggande dimensionerna*. Valet av att skapa denna uppdelning underlättade inte bara för oss, utan skapar även ett underlag för läsaren att hålla isär begrepp och öka förståelse för hur de olika kategorierna i ett senare skede påverkar varandra.

Tema 3: Säljstöd (se även Kapitel 3.6)

Återigen utgick vi från utgångspunkten *Säljaktiviteter* när vi skapade det tredje temat *Säljstöd*. *Säljaktiviteterna* gav oss en överblick kring hur organisationer arbetar beroende på säljaktivitetens karaktär. Ett naturligt steg blev därför att skapa temat *Säljstöd* som behandlar organisationers tillvägagångssätt i säljprocesser. Temat har sitt ursprung i tidigare forskning, där det framkom varierande typer av arbetssätt för att hantera olika säljaktiviteter. Liksom i temat *De underliggande dimensionerna* fann vi det här lämpligt att skapa ett underliggande tema, då tillvägagångssätten yttrade sig i tre olika arbetssätt: *Individuellt arbete*, *Grupparbete* och *Extern support*. Denna indelning, som visar sig i rutan under *Säljstöd*, gjorde det lättare för oss att fokusera på specifika områden och ge läsaren en helhetsbild över ämnesområdet, som även underlättar för oss att påvisa de olika kategoriernas samspel i ett senare skede.



Figur 2. Teman i studien.

Modellen som vi har skapat syftar till att återspegla de teman som utgör grunden och strukturen för vår studie. De teman som har skapats härstammar helt och hållet från tidigare forskning och bidrar med information som är vital för förstå ämnesområdet och vårt arbete. Vår förhoppning är att modellen ska tydliggöra strukturen för vårt arbete samt underlätta för läsaren att förstå hur de olika kategorierna samspelar. Att skapa dessa teman underlättade även i vår kodning, då vi på ett lätt sätt kunde kategorisera det empiriska material som samlades in. Det bidrog därför till att det empiriska avsnittet följer samma struktur och teman som den teoretiska referensramen. Kodningen utfördes

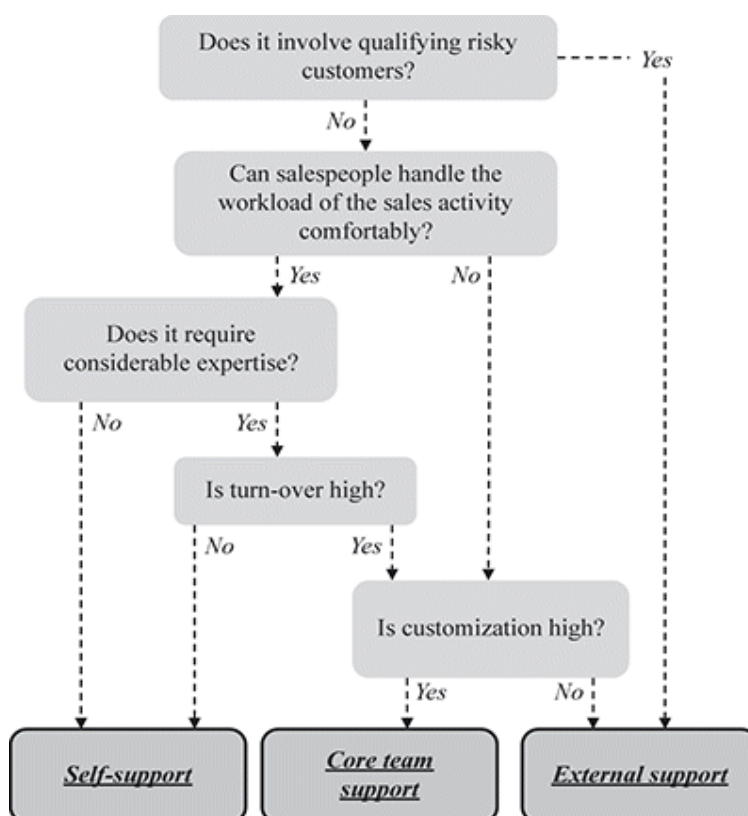
genom att finna återkommande ord och fraser i respondenternas svar, som sedan tolkades av oss forskare. Detta är enligt Bryman och Bell (2013) ett lämpligt tillvägagångssätt vid analys av empiriskt material för en kvalitativ studie. Dessutom bidrog den genomgående strukturen att analysen förenklades avsevärt, då teman i den teoretiska referensramen lätt kunde ställas mot teman i det empiriska avsnittet.

3 Teori

Detta kapitel syftar till att ge en grundlig förståelse för de olika säljstöden genom att belysa den forskning som bedrivits av forskare inom ämnesområdet. Den teoretiska referensramen skapar möjligheten att föra en diskussion och ställa relevanta frågor till de utvalda företagen samt ger underlag till en jämförelse med den empiriska undersökningen i vårt analyskapitel.

3.1 Konceptuell säljstödsmodell

Arndt & Harkins (2013) beskriver ett ramverk som utgår ifrån tydliga restriktioner om hur stöd gentemot säljare ska brukas.



Figur 3. Decision tree for assigning sales activities (Arndt & Harkins, 2013)

Här ser vi det utformade beslutsträdet utformat av forskarna Arndt och Harkins (2013) bakom artikeln. Utifrån denna modell är det tänkt att organisationen lätt ska kunna besluta om vilket säljstöd som är lämpligt. Beslutsträdet består i sin tur utav fem frågor, dessa frågor är avgörande för vilken form av säljstöd som ska erbjudas säljaren.

Den första frågan i beslutsträdet skapat av Arndt & Harkins (2013) lyder som följer: ”Does it involve qualifying risky customers?” och den hänvisar då till om kunden är av hög riskgrad, vilket innebär att kunden kan komma att bli en dyr historia om arbetet inte går rätt till. Fråga nummer två lyder ”Can salespeople handle the workload of the sale activity comfortably” och syftar på om säljaren kan hantera arbetsbördan vid det specifika säljuppdraget.

Nästkommade fråga som ställs till organisationen är ”Does it require considerable expertise”, krävs det att säljaren i fråga besitter avsevärd kunskap och kompetens angående uppdraget? Fjärde frågan i beslutsträdet lyder ”is the turn-over high?”, denna fråga syftar till anställnings- och uppsägningstakten inom organisationen. Den sista frågan formuleras ”is customization high?”, denna fråga ämnar undersöka om säljaren måste anpassa sig till rådande situation för att uppfylla krav från kund.

Appliceras detta beslutsträd inom organisation kan det verka simpelt att avgöra vilket säljstöd som faktiskt ska brukas. Det visar ett precist och absolut svar som visar att samspelet mellan de tre säljstöden är närmast obefintliga.

3.2 Effektivitet i grupp

Ett av de tre säljstöden som involveras i Arndt & Harkins (2013) konceptuella modell är Core-team support. Detta säljstöd och dess innebörd grundar sig i det mer alldagliga begreppet säljgrupper alternativt arbetsgrupper, teoretiker menar att det ligger mer bakom begreppet än vad allmänheten antar (Piercy, Cravens, & Lane, 2009; Steward, Walker, Hutt, & Kumar, 2010). Pierce & Newstrom (2011) beskriver att väl balanserade och designade arbetsgrupperingar kan leda till ökad arbeteseffektivitet då inblandade individer kommer till sin rätt både socialt och kompetensmässigt. Effektiva säljgrupper inkluderar att resterande grupp utnyttjar nyckelpersoners expertis (Steward et al., 2010).

För att öka effektiviteten inom arbetsgrupperingarna och skapa lönsamma arbetsförhållanden gäller det för ledande gestalter inom organisationen att balansera och fördela den interna kompetensen. Den interna kompetensen ska fördelas så att säljande arbetsgrupperingar har den kunskapen och expertisen som fordras för att klara av mer komplexa kundsituationer samt transaktioner (Steward et al., 2010).

Att balansera den interna kompetensen behandlar mer än den teoretiska och praktiska kunskapen som säljarna besitter, det berör även det sociala samspelet individer emellan. Det är premierat och fördelaktigt för en ledande gestalt att i viss mån lära känna sina anställda och förstå deras personligheter för att möjliggöra effektiva grupperingar, det är grundläggande för en effektiv gruppering att varje individ har en bidragande faktor som tar gruppen framåt i arbetet (Rajagopal & Rajagopal, 2008). Cron et al. (2014) menar att avgörande faktorer att finna i en gruppering är social dynamik mellan säljarna, förmågan att ta beslut och se lösningar på faktiska problem.

Cron et al. (2005) förklarar att vid design utav en effektiv säljgrupp involveras en implementering av organisatoriskt ramverk för att stödja grupperingen i sitt arbete. Vidare gäller det för organisationen och ansvarig gentemot säljgruppen att skapa någon form av gemensamt belöningsystem för gruppen, detta för att öka den allmänna motivationsnivån. Cron et al. (2005) menar även att organisationen tydligt ska fast- och verkställa gemensamma visioner och mål med säljgrupper för att individerna ska ha möjlighet att sträva mot samma slutdestination.

Motivation för arbetsuppgiften är enligt flera teoretiker (Anderson & Oliver, 1987; Moon & Armstrong, 1994; Rajagopal & Rajagopal, 2008) en avgörande faktor för en effektivare gruppinsats och en högra prestation. Samma teoretiker hävdar även att det är ledarens roll att bibehålla och förnya grupperingens motivation med hjälp av verktyg som är situationsanpassade. Det kan vara utvärderingar av gruppen där alla får höra den konstruktiva kritiken som riktas mot en, detta för att alltid förbättra och utvecklas. Vidare nämner samma forskare belöningsystem som ett givande verktyg i arbetet med att bibehålla motivationen hos säljarna, här handlar det i regel om belöningar som involverar hela grupperingen.

3.3 Att integrera säljgrupper med externa avdelningar

I en allt mer konkurrenskraftig affärsvärld är det idag många företag som centraliserar sina företag i ett försök att skapa konkurrensfördelar (Rouzies, D., Anderson, E., Kohli, A. K., Michaels, R. E., Weitz, B. A., & Zoltners, A. A., 2005). Rouzies m.fl. (2005) nämner att mer horisontellt uppbyggda organisationer främjar lagarbete mellan grupper i funktionella avdelningar. I en internationell studie av Miller och Gist (2003), gällande chefer inom business-to-business verksamheter, nämndes det att integreringen av säljgrupper och externa avdelningar var en av de viktigaste organisatoriska förändringarna. Detta på grund av att det ansågs vara en av de faktorer som förbättrade säljprestationen som mest, samt var ett av de mest bekymmersamma problemen för sälj- och marknadsföringschefer.

Tidigare forskning har påvisat att integrering av säljgrupper och externa avdelningar är problematiskt, t.ex. i studie gjord av Strahle, Spiro och Acito (1996). Ett av de stora problemen yttrar sig i de olika perspektiven kring svårigheter som uppstår och hur dessa svårigheter ska bemötas menar Rouzies m.fl. (2005). Sistnämnde forskare beskriver sedan de element där säljaren och externa avdelningars perspektiv skiljer sig som mest, vilket kan innebära problem i integrationen av de olika grupperna.

Kunder eller produkt

Vanligtvis är säljare ansvariga för ett antal kunder inom ett visst geografiskt område eller inom en specifik bransch. De marknadsför en mängd olika tjänster eller produkter som organisationen erbjuder sina kunder. De externa avdelningarna, i detta fall marknadsföringen, fokuserar främst på en eller ett fåtal produkter och utesluter de övriga. Denna skillnad innebär att marknadsföringen erhåller sin belöning eller erkännande för deras specifika produkt, medan säljaren erhåller sin belöning eller erkännande oavsett vilken produkt eller tjänst de säljer.

Personliga relationer eller analyser

Säljares yrke innebär att de måste vara kundorienterade och ständigt skapa nya relationer eller förvalta de befintliga. Weitz (1978) påtalar att de därför skapar egna strategier för att genomföra personliga försäljningar till kunder. De externa avdelningarna, återigen marknadsföring som exempel, jobbar oftast mot kunder som helhet eller segment, varav de är tvungna att använda kvantifierbara metoder, så som dataanalyser, för att skapa en förståelse för vad kunderna önskar.

Återkommande dagliga aktiviteter eller sporadiska projekt

Inom säljarens dagliga arbetsuppgifter ingår åtaganden som att presentera organisationens produkter, ringa upp kunder och utföra kundservice. Externa avdelningars arbetsuppgifter är vanligtvis inte rutinmässiga, utan är mer projektorienterade. Det kan innefatta att förbereda och utföra en marknadsföringsplan, utveckla en ny reklamkampanj eller planera introduktionen av en ny produkt.

Fältet eller kontoret

Säljare upplever ofta press mot att möta kunders behov och får ofta möta avvisning. De utsätts även för en mer direkt stress av att kunna uppnå sina månatliga mål, något som externa avdelningar inte berörs av.

Resultat eller process

På grund av säljyrkets natur får säljare ofta omedelbar feedback på sina resultat. Det finns bara två resultat, antingen har en försäljning genomförts eller misslyckats, varav det är lätt att mäta prestationen. Prestationen av externa avdelningar är dock svårare att mäta då de ofta innefattar mer komplexa aktiviteter som inte enbart kan mätas i ett genomförande eller ett misslyckande. Därför utförs prestationsmätningen istället på beslutsprocessen.

Kortsiktig eller långsiktig fokusering

Som tidigare nämnt har säljare i många fall en viss försäljningskvot som måste uppfyllas under en specifik tidsperiod. Därför tenderar säljare att tänka mer kortsiktigt, medan externa avdelningar oftast jobbar mot långsiktiga konkurrensfördelar som tar år innan man kan mäta deras effekt.

På grund av dessa skiljande synsätt är det svårt för säljgrupper och externa avdelningar att förstå varandras svårigheter och målsättningar, varav det krävs en noggrann koordination för att kunna integrera de båda. Trots detta finns det ingen klar konstruktion som tydliggör hur själva integrationsprocessen genomförs som mest effektivt eller hur man mäter dess påverkan på en organisations prestation (Kahn, 1996, 2001; Kahn och Mentzer, 1998). Clark och Fujimoto (1991) samt Lawrence och Lorsch (1967) förtydligar begreppet avdelningsintegration som till vilken grad avdelningarna utför kollektiva aktiviteter, alltså till vilken grad de arbetar tillsammans som ett lag, delar resurser och kommunicerar.

Rouzies m.fl. (2005) nämner att kommunikationen vid en integration av avdelningar är en vital del för processens chanser att lyckas. Forskarna fortsätter med att nämna att en ökad grad av kommunikation mellan avdelningarna troligtvis kommer att bidra till en bättre integration, men att ökningen är lönlös såvida interaktionerna präglas av negativitet. Forskarna tar även upp problemet med informationsöverflöd, som kan minska både koordinationen och samarbetsförmågan då kommunikationen blir överdrivet hög. Därför är det av vikt för organisationer att aktiviteterna för att underlätta integrationen är konsekventa och samspelade, samt att tajmingen då aktiviteterna genomförs sker samtidigt för båda parter.

Utöver ökad kommunikation mellan avdelningar bör även ett antal strukturella teorier tillämpas för att underlätta samspelet mellan avdelningar. Ett utav de är som nämnt tidigare att decentralisera organisationen. Enligt Aiken och Hage (1968) definieras centralisering som då auktoriteten för beslutsfattande enbart finns bland de högre nivåerna inom organisationen. Varvid centralisering har

ett antal fördelar, menar Menon, Jaworski och Kohli (1997) att det skapar konflikter mellan avdelningar samt minskar känslan av sammanhållning.

Forskarna menar även att en centraliserad organisationsstruktur kan skapa anspänning bland de anställda, varpå en decentraliserad organisationsstruktur främjar tvärfunktionell kommunikation och resursutbyte. Rouzies m.fl. (2005) menar att vid integrering av säljavdelningen och en extern avdelning, kan en modell av decentralisering innebära att avdelningarna rapporterar till en chef som är verksam för båda avdelningarna, som i sin tur rapporterar till den högsta nivån i hierarkin. Detta kommer enligt Rouzies m.fl. (2005) skapa möjligheter att på ett bättre sätt integrera avdelningarna, då chefen bättre kan förstå svårigheterna som avdelningarna upplever och ha en bättre översikt.

Rouzies m.fl. (2005) föreslår även tvärfunktionella grupper som en strukturellt tillvägagångssätt vid integration av avdelningar. Forskarna beskriver tvärfunktionella grupper som lag, designade för att hantera specifika uppgifter då medlemmarna besitter kompetens inom två eller fler områden. Beskrivningen nämner också fördelar med att arbeta i mindre lag, bland annat en ökad förståelse för problem inom olika områden samt att beslutsfattandet blir grupporienterat, varvid medlemmarna känner ett större känsla av ägandeskap av besluten och uppgifternas utformning. Emellertid menar Rouzies m.fl. (2005) att tvärfunktionella grupper skapar en ökad risk för konflikter vilket kan ha en negativ effekt på integrationen av avdelningar.

Forskarna förklarar att olika perspektiv också innebär skilda åsikter, dessa arbetslag kräver därför specifika belöningar och utbildning för att minimera risken för konflikter och öka samarbetsviljan. Detta betyder också att valet av gruppmedlemmar är viktigt för tvärfunktionella grupper, vissa karaktärsdrag och personligheter passar bättre in än andra för denna typ av integration.

En sista strukturell teori beskrivs som *integratörer*. Rouzies m.fl. (2005) definierar integratörer som individer med ansvarsområdet att förbättra interaktionen mellan avdelningarna. Specifika anställda ska utses till denna roll, då vissa karaktärsdrag är mer gynnsamma än andra för positionen menar Weitz och Anderson (1981).

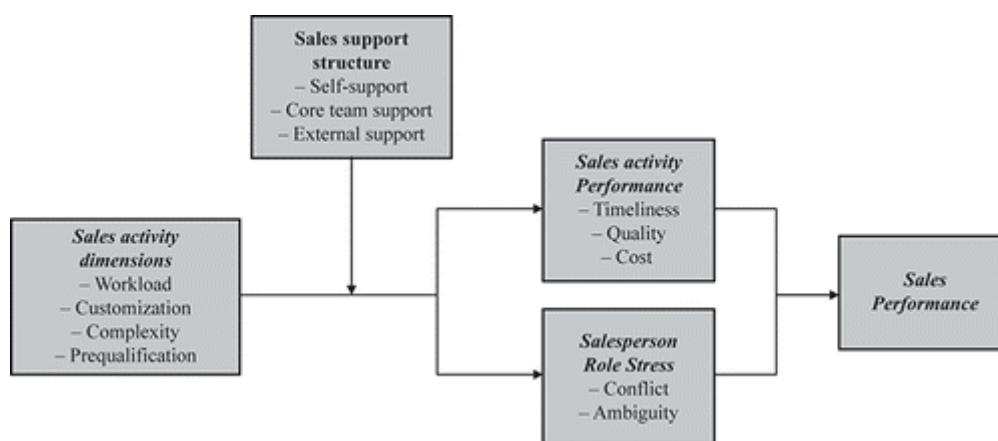
- Individen bör ha en förmåga att identifiera de olika perspektiven och målsättningarna som de olika avdelningarna har.
- Individen ska erhålla den information, beslutsfattandemöjlighet och konflikthanteringsutbildning som krävs för att kunna lösa konflikter som uppstår mellan avdelningarna.

- Individen ska använda de unika färdigheter och kunskap som en grund för att påverka avdelningarna, snarare än formell auktoritet.

Integratörer som har dessa förutsättningar har möjlighet att fungera som effektiva bryggor mellan avdelningarna, då de har kunskaper inom båda avdelningar för att få en övergripande, såväl som djup bild, av hur svårigheter och problem mellan avdelningarna ska lösas effektivast. Rouzies m.fl. (2005) nämner att likt tvärfunktionella grupper, uppstår det kostnader när man tillsätter anställda till specifika uppgifter. Därför bör integratörer enbart användas i fall då komplexa uppgifter ska genomföras.

3.4 Säljstödens grunder

Säljstöd behandlar enligt forskarna Arndt och Harkins (2013) olika stödkomponenter för att underlätta säljarens arbete. Säljstöden i fråga utgår ifrån ett ramverk som forskarna själva har skapat, detta ramverk visar när- och vilken stödstruktur som är lämpligt att tillämpa i olika säljande situationer (Arndt & Harkins, 2013). Men när- och vilken stödstruktur ska då tillämpas vid olika säljaktiviteter? Barber & Tietje (2008) listar ett antal säljaktiviteter som ingår i en säljares arbete: (1) teknisk support, (2) schemalägga möten med kund, (3) interna möten, (4) hantera beställningar, (5) orderbekräftelse och (6) förbereda nya anbud till kund. Här nedan visas Arndt & Harkins (2013) konceptuella modell angående säljstöd.



Figur 4. Conceptual model (Arndt & Harkins, 2013)

3.4.1 Sales Activity Dimensions (Säljaktivitetens dimensioner)

Arndt & Harkins (2013) förklarar att det finns fyra underliggande dimensioner som påverkas beroende av vilken säljande aktivitet som utförs. Den första rutan i modellen utgör dessa fyra

dimensioner som i sin tur avgör vilken typ av säljstöd som organisationen ska tillämpa. Den första dimensionen benämner skribenterna (Arndt & Harkins, 2013) som workload, det vill säga den tid och ansträngning som krävs för att utföra aktiviteten. Följande dimension kallas för customization, med andra ord till vilken grad aktiviteten måste anpassas till den specifika situationen.

Den tredje dimensionen benämns complexity, svårigheten och problematiken med att genomföra aktiviteten. Den fjärde och sista dimensionen kallas för prequalification risk, vikten av att välja rätt kunder.

3.4.2 Sales Support Structure

I denna ruta presenterar Arndt & Harkins (2013) tre olika typer av stöd till säljarna. Den första i sitt slag är Self-support här är säljaren själv ansvarig för säljaktiviteterna och har eget ansvar för att skapa stöd till sin affär. Den andra benämns Core-team support, i denna typ av stöd sammansätts en tvärfunktionell grupp av säljare som bidrar med kunskap och kompetens inom olika områden för att skapa en helhetslösning gentemot kund, denna grupp leds i sin tur av en högre instans som styr arbete och fördelar arbetsuppgifter till säljarna. Det sista stödet kallar Arndt & Harkins (2013) för External-support, här tar säljarna hjälp externa avdelningar inom organisationen, men som är utanför den säljande grupperingen.

3.4.3 Sales Activity Performance

Arndt & Harkins (2013) menar att när säljstödens struktur passar väl in med de fyra tidigare nämnda dimensionerna ska säljaktivitetens prestanda öka. Säljaktivitetens prestanda kan definieras att arbetet färdigställs inom utsatt tid (timeliness), att kvaliteten (quality) upprätthålls både gentemot köpare och även säljarens behov samt att aktiviteten ska utföras mot en rimlig kostnad (cost) både för säljande organisation och kund.

3.4.4 Salesperson Role Stress

Arndt & Harkins (2013) benämner den näst sista rutan i modellen för "Salesperson Role Stress", detta behandlar den enskilde säljarens påverkan mentalt av säljande aktiviteter. Denna ruta består av två komponenter, Conflict (konflikter) och ambiguity (tvetydighet). Komponenter konflikter behandlar känslan att inte bemästra de arbetsuppgifter som åtagits, säljaren känner att han inte kan tillfredsställa krav och förväntningar gentemot kund. Tvetydigheten är den andra komponenten och

den uppstår då säljaren får för lite information för att se vad som förväntas av kund och den egna organisationen. Arndt & Harkins (2013) menar att alla dessa fyrkanter i modellen påverkar varandra och att de tillsammans ska ta fram en högre prestation av säljaren om allt tillämpas på rätt sätt.

3.5 De fyra dimensionerna

Avsnittet nedan behandlar de fyra dimensionerna Workload, Complexity, Customization och Prequalification. Avsnittet visar hur dessa dimensioner uppkommer, vilka faktorer de består av och hur de kan påverka den enskilda säljaren och organisationen.

3.5.1 Workload

Enligt Hart & Staveland (1988) definieras arbetsbörda i samband med transaktioner som individens kostnad gällande investerad tid, engagemang och fokus. I praktiken blir detta situationsbaserad givet individens kapacitet och önskad resultat.

Arndt & Harkins (2013) förklarar att överensstämmande med Hart & Stavelands (1988) definition av arbetsbörda konceptualiserar de begreppet som en kostnad för den tid och ansträngning som individen i fråga lägger ner för att klara uppgiften med önskvärt resultat. Arndt & Harkins (2013) skriver att i vissa fall är arbetsbördan hög då uppgiften är komplicerad och än mer tidskrävande samtidigt som arbetsbördan kan vara låg då arbetsuppgiften är simpel. Ett exempel som nämns är installation av ny maskinvara, här krävs det flera utbildade tekniker med kompetens som under flera timmar kommer att installera den nya maskinvaran, alternativt en mindre transaktion som kräver minimalt arbete, en enklare orderbekräftelse som bara ska sändas vidare till mottagare.

Arndt & Harkins (2013) menar att ett typiskt karaktärsdrag som återfinns vid varje säljaktivitet är arbetsbörda per transaktion. Vidare menar samma forskare att arbetsbörda är omöjlig att undgå vid transaktioner, det är bara en fråga om i vilken grad arbetsbördan visar sig. Arbetsbördans grad bestäms utefter interaktionen av uppgiftens behov, under vilka omständigheter som uppgiften ska lösas samt individens expertis, beteende och uppfattning angående uppgiften (DiDomenico & Nussbaum, 2008). En större arbetsbörda har bevisat ge de anställda en högre grad av stress på arbetsplatsen (Cullen, Silverstein, & Foley, 2008; Singh, 2000). En större arbetsbörda ger upphov till en mer tidskrävande säljaktivitet, därför gäller det att den säljande individen balanserar sina tilldelade ansvarsområden för att i viss mån minska arbetsbördan och den relaterade stressen

(Behrman & Perreault Jr., 1982; Tellefsen & Eyuboglu, 2002).

För att möjliggöra en så god balans som möjligt i de tilldelade ansvarsområdena och den givna tidsramen är det lämpligt att organisationen erbjuder stöd för de aktuella säljaktiviteterna (Ahearne, Srinivasan, & Weinstein, 2004). En ökad balans och ett ökat stöd leder i regel till en trygg säljare, säljaren kan då koncentrera sig på var och en av aktiviteterna och prestera högre än utan stöd (Hill & Swenson, 1994).

3.5.2 Complexity

Komplexitet kan vara svårdefinierat när det gäller säljyrket, men Dalton och Lawrence (1970) beskriver komplexitet för en produkt som antalet steg som krävs för att tillverka den eller antalet delar den innehåller. Denna definition kan även tillämpas på säljaktiviteter, beroende på antalet steg de tar att genomföra eller antalet faktorer som måste inkluderas för att genomföra en aktivitet skiljer sig komplexiteten. Arndt och Harkins (2013) säger även de att säljaktiviteter kan variera i komplexitet eller expertis. De utvecklar detta genom att nämna att desto mer komplex en aktivitet är, desto mer expertis och kunskap krävs av de anställda för att kunna genomföra aktiviteten.

Enligt Grant (1996) krävs det underförstådd kunskap för att kunna genomföra svåra bedömningar, vilket är av vikt vid komplexa aktiviteter. Underförstådd kunskap kommer enligt Insch (m. fl. 2008) vanligtvis från erfarenhet inom yrket, skicklighet och expertis. När kraven på underförstådd kunskap ökar i säljaktiviteter kommer de anställda behöva mer erfarenhet och träning för att kunna genomföra aktiviteten (Arndt och Harkins, 2013). Därför kan det vid komplexa aktiviteter vara en fördel att tillsätta extern personal som redan har erfarenheten, skickligheten och expertisen som krävs för svåra bedömningar, vilket skapar högre effektivitet och bedömningar av högre kvalitet (Insch m.fl. 2008; Grant, 1996).

3.5.3 Customization

Som tidigare nämnt finns en rad olika säljaktiviteter, dessa säljaktiviteter är en del i säljprocessen som är till grund för en lyckad transaktion. För att nå en effektiv lösning och tillfredsställa kundens krav och avsluta transaktionen gäller det för organisationen att kunna adaptera sig till situationen. I säljande aktiviteter syftar anpassning till att skräddarsy produkter, tjänster och processer som passar den enskilda transaktionen alternativt kunden (Thirumalai & Sinha, 2009). Arndt & Harkins (2013)

menar att denna kundanpassning är vanligt förekommande där företag riktar sig direkt till kund. Vidare säger samma forskare att trots att det är vanligast förekommande i relation med kund används denna anpassning även internt på egen personal samt vid framtagning av kontrakt och lagrelaterade dokument.

Denna kundanpassning är lämplig i många anseende, men vid en minskad efterfrågan på anpassning kan de säljande företaget standardisera samt centralisera och förenkla den säljande processen (Pertusa-Ortega, Zaragoza-Sáez, & Claver-Cortés, 2010). Denna centralisering ger stordriftsfördelar som ökar effektiviteten och minskar kostnaden vid framtagning och skapande av produkter alternativt tjänster (Ghoshal, 1987). Samme forskare skriver även att en ökad centralisering ger upphov till minskad flexibilitet, det kan försaka det fria tänkandet och innovationsförmågan (Ghoshal, 1987).

3.5.4 Prequalification

När transaktionskostnader innebär höga kostnader, ställs organisationer ofta mot problemet att öka antalet försäljningar samtidigt som de vill bibehålla en hög kvalitet på försäljningarna. Säljare bör som tidigare nämnt fokusera på de kunder som kan erbjuda en långvarig relation framför de som enbart kan inbringa kortsiktig avkastning (Moncrief och Marshall, 2005). Detta innebär att en förkvalificering av kunder bör ske för att lätt kunna se vilka som är de kunder med högst potential för företaget. Förkvalificeringen görs genom att kunderna ska uppfylla tre kriterier enligt Jolson och Wotruba (1992).

- Den eventuella kunden har identifierat ett eller flera problem som helt eller i någon form blir tillgodosett av den särskilda produkten eller tjänsten.
- Den har de likvida medel som krävs för att införskaffa produkten/tjänsten och det mandat som krävs för att besluta om ett eventuellt köp.
- Den ska vara mottaglig för kontakt av en säljare samt vara tillmötesgående och tillgängliga för densamme.

Eftersom säljprocessen i sig skapar kostnader, så som resor, löner och resurser, blir det väldigt kostsamt i fall då kunden avbryter försäljningen (Arndt och Harkins, 2013). Därför utgör förkvalificeringen en viktig del i organisationers strategier och utförs ofta av separata avdelningar menar sistnämnde forskare. Säljare har som tidigare nämnt en tendens att fokusera på kortsiktiga

försäljningsmål framför långsiktiga, varav det finns en risk i att låta de sköta förkvalificeringen själva. Arndt och Harkins (2013) menar att säljare ofta är missnöjda med att få sköta aktiviteter som inte är direkt relaterade till försäljning och därför väljer bort förkvalificeringen för att öka prestationen bland andra uppgifter.

3.6 Säljstöd

Avsnittet nedan kommer behandla de tre olika typerna av säljstöd, Self-Support, Core-Team Support och External-Support. Det kommer även ge en ökad inblick över hur dessa brukas, i vilka situationer de används och vilka fördelar samt nackdelar de bidrar med.

3.6.1 Self-support

Self-support innebär enligt Arndt & Harkins (2013) att säljare tränas för att ha möjligheten att enskilt hantera alla säljaktiviteter. Stöd tillhandahålls genom att säljarna sinsemellan erbjuder information och kunskap till varandra. En fördel med detta menar Pinker och Shumsky (2000) är att säljaren själv har kontroll över hela processen. Kunden har då möjlighet att vända sig till säljaren vid vilken tidpunkt som helst och få svar på de frågor som kan uppstå, utan några omvägar. Därför kan många mindre komplexa säljaktiviteter hanteras som mest effektivt genom Self-support. Vid arbetsbörda som anses vara låg fungerar Self-support väl, dock menar vissa forskare (Cullen *et al.*, 2008; Singh, 2000) att det är väldigt viktigt att ha förmågan att kunna avväga när arbetsbördan blir för hög. Vid för hög arbetsbörda kommer säljaren ha problem att utföra aktiviteten optimalt, vilket kan leda till yrkes-stress (Arndt & Harkins, 2013). Detta gäller även tillfällen då aktiviteten kräver kompetens och expertis som säljaren inte besitter.

Säljare måste ofta balansera sin arbetstid mellan en stor mängd olika aktiviteter, bland annat utveckling och bibehållning av kundrelationer, skapa intäkter, prospektera nya kunder samt personlig utveckling (Tellefsen och Eyuboglu, 2002; Behrman och Perreault, 1982). När arbetsbördan för en enskild aktivitet ökar blir det därför svårare för säljaren att balansera sin tid på de aktiviteter som är mest värdefulla för organisationen. En större arbetsbörda vid en enskild aktivitet kommer göra valet av var tiden ska spenderas svårare. Detta kan i sin tur kan innebära högre rollstress i form av större rollkonflikt, dvs. att inte veta vilken aktivitet som ska prioriteras, samt tvetydighet på grund av osäkerheten kring hur mycket tid som ska spenderas på den aktiviteten (Arndt & Harkins, 2013).

Rollstressen är i många fall kopplad till en för hög arbetsbörda (Cullen *et al*, 2008; Singh, 2000) och kan leda till emotionell utbränning (Boles *et al*. 1997), minskad kundorientering (Flaherty *et al*, 1999) och högre personalomsättning inom organisationer (Grant *et al*, 2001). En långvarig rollstress kan leda till ångest och anspänningar, som i sin tur kan orsaka utbränning (Sager & Wilson, 1995). En stor del av forskarna i ämnet är eniga om att rollstress har en negativ effekt på säljprestationen (Mackenzie *et al*, 1998; Grant *et al*, 2001), men somliga hävdar att det kan finnas ett positivt samband mellan rollstress och säljprestationen (Onyemah, 2008; Singh, 1998). Arndt & Harkins (2013) påstår dock att det positiva sambandet berör det faktum att en säljare som upplever för hög arbetsbörda prioriterar kortsiktiga prestationer, t.ex. sälj-mål, framför långsiktiga såsom kundrelationer. Därför menar Arndt & Harkins (2013) att det är viktigt att kunna avväga hur mycket arbetsbörda som en säljare klarar av att utföra med Self-support.

3.6.2 Core-team support

Core-team support är en stödstruktur inom säljstöd som integrerar stödjande aktiviteter i säljande kärngrupper för att underlätta arbetsbördan (Arndt & Harkins, 2013). Detta begrepp och struktur utgår från det redan befintliga konceptet om ”arbetsgrupper” som existerat under lång tid inom säljande organisationer (Arndt & Harkins, 2013). Teoretiker (Moon & Armstrong, 1994) förklarar att den säljande kärngruppen i majoritet är relativt tvärfunktionell och har ett stort ansvar gällande försäljning och ekonomiska prestationer mot organisationen. Ett tvärfunktionellt arbetsteam är en grupp sammanförda individer med olika expertis och kompetens som i sin tur leds av en projektansvarig (Moncrief & Marshall, 2005). Detta arbetslag skapas i syfte att de olika egenskaperna som individerna besitter ska bidra till ett än mer effektivt och lönande arbete (Moncrief & Marshall, 2005).

Vidare tar forskarna (Moncrief & Marshall, 2005) fram ett exempel för att underlätta förståelsen och innebörden med denna struktur: Organisationen väljer att bruka en säljare som sköter prospektering, försäljning samt kontakt med kund, vidare har organisationen tillsatt en teknisk specialist som ansvarar för installation samt leverans av produkten och till sist brukade organisationen i fråga en koordinator (projektansvarig) som ansvarar för tidsramar och att arbetet ska fungera korrekt, till detta har de även ansvaret att hantera all eventuell externa hjälpmedel som kan behövas.

Dessa säljande grupper med tvärfunktionella beståndsdelar blir allt vanligare i säljande organisationer då forskning visar att arbetsbördan underlättas och prestationen ökar för

organisationens säljare (Moncrief & Marshall, 2005). Som tidigare nämnt utformade teoretiker (Barber & Tietje, 2008) en lista med ett antal säljaktiviteter som kan uppkomma vid en transaktion organisationer emellan. Dessa säljaktiviteter varierar på fyra underliggande dimensioner: Workload, customization, complexity och prequalification risk.

Det är även dessa fyra dimensioner som avgör vilken typ av säljstöd som ska appliceras för att underlätta säljarens arbete. Arndt & Harkins (2013) menar att en ökad arbetsbörda gör det besvärligt för den enskilde säljaren att klara uppgiften och förespråkar därför ett samarbete i grupperingar där kompetensen är balanserad hos berörda individer och man kan då även fördela arbetsbördan. Forskarna beskriver även komplexitet i affärsuppställningar som en anledning till att arbeta i grupp och ta hjälp av varandra, en gruppering ger upphov till ökad tankeverksamhet samt att man på ett lättare sätt kan sprida expertisen och gruppledare kompletterar varandra.

3.6.3 External Support

Arndt & Harkins (2013) beskriver att den externa supporten kommer ifrån en centraliserad avdelning inom organisationen men utanför säljavdelningens kontroll. Detta stöd tillämpas främst då anpassningsbarheten är låg och när det krävs förkvalificering av riskfyllda kunder. Pertusa-Ortega m.fl. (2010) menar att desto mindre en säljaktivitet måste anpassas, desto större möjligheter finns det att standardisera regler och aktiviteter varpå extern support kan utföra aktiviteten mer effektivt än Self-support.

Dock menar Ghosal (1987) att centralisering även kan göra säljarna oflexibla och obenägna att kunna anpassa sig till förändringar. När aktiviteter är relativt komplicerade skapar extern support snarare hinder än hjälp i form av att individer måste anpassa sig till regler och inte kan agera på egna beslut (Arndt & Harkins, 2013). När en säljaktivitet dessutom kräver en moderat till hög anpassning kan det också skapa problem att använda sig av en extern support. Det finns en risk att säljare hamnar i kläm mellan att möta kundens behov och att anpassa sig till de mer centraliserade reglerna (Arndt & Harkins, 2013). Formella regler och byråkratisk kontroll har en effekt på rollstressen som säljare upplever eftersom de ständigt måste avväga om deras handlingar håller sig inom reglerna (Jaworksi *et al.*, 1993).

Arndt & Harkins (2013) anser att extern support har en stor fördel och bör utnyttjas när det kommer till att förkvalificera riskfyllda kunder. Säljare ska fokusera på kunder som har stor långsiktig potential, bortse från de med kortsiktig potential och avstå från att agera helt och hållet med

okvalificerade kunder (Moncrief and Marshall, 2005). Detta är ännu mer av vikt då transaktionerna innebär stora kostnader (Arndt & Harkins, 2013). När förkvalificeringen har större betydelse och som ovan nämnt bör fokuseras på långsiktiga kunder, kommer det även innebära högre arbetsbörda för en enskilda säljaren samt skapa konflikter kring målen, då säljare oftast är inriktade på kortsiktiga mål (Rouzies *et al.*, 2005). Detta ökar även risken för att säljaren kommer fokusera på andra aktiviteter istället för att genomföra förkvalificeringen på optimalt sätt. Därför menar Arndt & Harkins (2013) att Self-support bör undvikas vid aktiviteter som kräver förkvalificering.

Fördelen med External-support när det gäller förkvalificering är att säljare inte kan påverka processen. Forskare (Tellefsen & Eyuboglu, 2002) har upptäckt att säljare och intern support ofta hamnar i konflikter på grund av olika målbilder vad gäller förkvalificeringen. När konflikter uppstår mellan dessa avdelningar kommer säljare att försöka påverka den interna supporten för att förkvalificeringen ska gynna deras egna ändamål, såsom att uppfylla den kortsiktiga kvoten. (Tellefsen & Eyuboglu, 2002). Detta kommer i sin tur leda till en minskad säljprestationen i längden (Arndt & Harkins, 2013).

Den externa supporten är som tidigare nämnt centraliserad, mer byråkratisk, formell och arbetar inte lika tätt med säljarna som den interna supporten. (Arndt & Harkins, 2013). Detta är en klar fördel då säljarna inte har möjlighet att påverka förkvalificeringsprocessen utan den kan genomföras med de ursprungliga, långsiktiga målen i åtanke. Att separera säljare från förkvalificeringen innebär också att rollstressen kommer att minska (Arndt & Harkins, 2013). Som tidigare nämnt är förkvalificeringen ytterligare ett moment som ligger i konflikt till hur säljare ska fördela sin tid mellan de olika säljaktiviteterna.

3.7 Sammanfattning av teori

Nedan presenteras en sammanfattning av den teoretiska referensramen, sammanfattning är uppdelad i fyra delar för att ge läsaren en enklare överblick över de mest vitala som redogjorts i teoriavsnittet. Tanken med den förenklade överblickens är att möjliggöra en enklare jämförelse mellan teori och empiri samt att se eventuella samband. Denna sammanfattning visar även de forskare vars publikationer har bidragit till sammanställningens uppkomst. Sammanfattningen är utformad efter upplägget som framställdes i teorikapitlet.

	Sammanfattning	Författare/Forskare
Del 1. – <i>Konceptuell Modell</i>	Den konceptuella modellen fungerar som ett förutbestämt ramverk för när och vilket säljstöd som ska appliceras till säljande instanser i organisationen.	Arndt & Harkins (2013)
Del 2. – <i>Effektivitet i grupp</i> – <i>Att integrera säljgrupper med externa avdelningar</i> – <i>Säljsupport</i>	<p>Tidigare forskning indikerar på att väl balanserade- och designade grupperingar leder till ökad arbetseffektivitet. Det är viktigt för beslutande instanser att fördela organisationens kompetens och expertis för att underlätta arbetsuppgifterna för gruppmedlemmarna.</p> <p>Det sociala samspelet gruppmedlemmarna emellan spelar en vital roll för att skapa en trygg miljö där alla individer kan frambringa ett bidrag till gruppen och arbetsuppgiften. Forskare menar att organisationen ska implementera lämpliga stöd och ramverk för att underlätta för den aktuella grupperingen. Tidigare publicerad forskning visar att ett gemensamt belöningsystem för gruppen verkar som ett funktionellt motivationsverktyg</p> <p>En tidigare publicerad studie visar att integration mellan säljgrupper och externa avdelningar är komplex men nödvändig förändring för att förbli konkurrenskraftiga. Horisontellt uppbyggda organisationer främjar lagarbete mellan grupper, trots en vilja att samarbeta kan problematik uppstå om perspektiven skiljer sig grupperna emellan. För att en integration ska verka effektivt gäller det att kommunikationen är tydlig och kontinuerlig.</p> <p>Tidigare forskning presenterar säljsupport tre varierande stödkomponenter vilka implementeras för att underlätta säljarens arbete och öka effektiviteten. Forskare inom ämnesområdet presenterar en konceptuell modell där vi återfinner fyra underliggande dimensioner som avgör vilken av de tre stödkomponenterna som ska tillämpas.</p>	Pierce & Newstrom (2011) Steward m.fl. (2010) Rajapogal & Rajapogal (2008) Cron m.fl. (2014) Cron m.fl. (2005) Anderson & Oliver (1987) Moon & Armstrong (1994) Rouzies m.fl. (2005) Miller & Gist (2003) Strahle m.fl. (1996) Menon m.fl. (1997) Arndt & Harkins (2013)
Del 3.		

<p>- <i>Workload</i></p>	<p>Forskning indikerar på att arbetsbörda är individens kostnad gällande investerad tid, engagemang och fokusering. Arbetsbördan kan öka vid hög komplexitet likväl som arbetsbördan kan sjunka då uppgiften är simpel. Arbetsbördan är med andra ord situationsbaserad.</p> <p>Forskare menar att arbetsbördan är omöjlig att undgå vid arbete, det är bara en fråga om vilken grad arbetsbördan visar sig. En ökad arbetsbörda leder till ökad stress, det är då centralt att organisationen bidrar med stöd för att underlätta arbetsuppgiften och förminska stressen.</p>	<p>Hart & Staveland (1988) Arndt & Harkins (2013) DiDomenico & Nussbaum (2008) Cullen m.fl. (2008) Sing (2000) Ahearne m.fl. (2004)</p>
<p>- <i>Complexity</i></p>	<p>Komplexitet kan definieras som antalet steg alternativt processer som måste inkluderas för att genomföra en aktivitet. Komplexiteten som sådan kan även vara beroende på utförarens kompetens och expertis. För att övervinna komplexitet i arbetsuppgifter gäller det för berörd individ att besitta underförstådd kunskap som skapas genom erfarenhet och träning. Komplexiteten kan underlättas genom att tillsätta externa instanser som besitter expertisen som krävs.</p>	<p>Dalton & Lawrence (1970) Arndt & Harkins (2013) Grant (1996) Insh m.fl. (2008)</p>
<p>- <i>Customization</i></p>	<p>För att tillfredsställa kundens behov gäller det för säljande organisationer att kunna adaptera sig efter situationen. Forskning indikerar på att säljande organisationer ska ha möjlighet att skraddarsy produkter, tjänster och processer för att bemöta kundens krav.</p> <p>Det gäller för säljande organisationer att föra nykundsbearbetning men samtidigt behålla standard och kvalitet gentemot befintliga kunder.</p>	<p>Thirumalai & Sinha (2009) Pertusa-Ortega m.fl. (2010) Arndt & Harkins (2013)</p>
<p>- <i>Prequalification</i></p>	<p>För att spara tid visar forskningen att förkvalificering är nyttig, det gäller att finna rätt kunder som har rätt förutsättningar anpassade gentemot den säljande organisationen.</p>	<p>Moncrief & Marshall (2005) Jolson & Wortuba (1992) Arndt & Harkins (2013)</p>

<p>Del 4.</p> <p>- <i>Self-support</i></p>	<p>En säljande form där instansen tar eget ansvar för var och en av säljaktiviteterna. Information och stöd söker individen själv och denna arbetsform passar sig bäst till mindre komplexa arbetsuppgifter. Säljaren har här kontroll över hela den säljande processen och har då inga utomstående parter att ansvara gentemot. Det som kan vara negativt är att man är ensam i affären och det blir svårt att balansera arbetsuppgifterna.</p>	<p>Arndt & Harkins (2013) Pinker & Shumsky (2000) Cullen m.fl. (2008) Singh (2000) Tellefsen & Eyuboglu (2002) Behrman & Perreault (1982)</p>
<p>- <i>Core Team Support</i></p>	<p>Core team support är en stödstruktur inom säljsupport som integrerar stödjande aktiviteter i säljande kärngrupper för att underlätta arbetsbörda och komplexitet. Med denna stödstruktur för man samman individer med varierande expertis och kompetens för att effektivisera arbetsprocessen och öka lönsamheten. Där detta stöd appliceras sker en tydlig fördelning av arbetsuppgifter och ansvar.</p>	<p>Arndt & Harkins (2013) Moncrief & Marshall (2005) Moon & Armstrong (1994) Barber & Tietje (2008)</p>
<p>- <i>External Support</i></p>	<p>Denna stödstruktur erbjuder säljande instanser att bruka externa hjälpmedel för att färdigställa aktuell process. Med detta stöd söker säljaren information, kompetens och resurser från externa avdelningar inom företaget samt oberoende externa källor som kan fylla kundens behov. Brukas i majoritet när anpassningsgraden är låg och förkvalificering av kund är riskfylld. Fördelar med att ta stöd från externa instanser är att intressen och värderingar inte spelar in, här blir uppdragen tydligt utdelade och personliga preferenser är ovidkommande.</p>	<p>Ghosal (1987) Arndt & Harkins (2013) Pertusa-Ortega m.fl. (2010) Rouzies m.fl. (2005) Tellefsen & Eyuboglu (2002)</p>

4 Empiri

Detta avsnitt behandlar den empiriska insamlingen. Här sammanställs de svar vi erhöll i den empiriska undersökningen och ämnar till att skapa förståelse för hur företagen brukar säljstöd i praktiken, samt på vilka grunder de baserar sitt val av säljstöd på. Sammanställningarna har framställts i de olika teman som lyftes fram i metodkapitlet (se Figur 2. Avsnitt 2.2.5)

Vi kommer här att ge en kort presentation på respondenterna som svarade på våra frågor, de har valt att vara anonyma så därför brukar vi figurerade namn på de tillfrågade.

Respondent A1: Har över tio års erfarenhet inom försäljning. Respondent A1 är just nu VD och säljchef och har haft denna roll i två år.

Respondent A2: Har varit aktiv som säljare i trettio år och fungerar nu som affärsutvecklare där hans arbetsuppgifter även behandlar en stor del återkoppling mot kund.

Respondent A3: Respondent A3 är i grund It-tekniker men som sedan 12 år tillbaka har arbetat mer med försäljning och har nu titeln affärsutvecklare och driver många projekt på sin arbetsplats.

Respondent A4: Har sedan fem år tillbaka arbetat som affärsutvecklare där han ständigt arbetar med säljprocessen.

Respondent B1: Respondent B1 är försäljningschef och har varit aktiv inom säljyrket i 31 år.

Respondent B2: Respondent B2 har titeln systemsäljare och har arbetat med denna typ av uppgift sedan 2002, tillhörande hennes säljande roll är även en del service gentemot kund.

Respondent B3: Har en säljande roll sedan 25 år tillbaka och har stor erfarenhet av fältet, respondent B3 är även aktiv i företagets styrelse.

Respondent B4: VD för företag B och har haft denna eller liknande tjänst i 28 år. Respondent B4 har övergripande ansvaret för att organisationen fungerar och att säljarna presterar enligt uppsatta mål.

4.1 Säljaktiviteter

En säljande process inleds med att det förekommer säljande aktiviteter, vi valde att undersöka vilka av de i teorin nämnda säljaktiviteter som förekommer i respondenternas yrkesroll. Vi ville även skapa en ökad förståelse kring deras arbetsuppgifter och ansvarsområden för att sedan eventuellt kunna urskilja vilka arbetsuppgifter som skapar problematik för säljaren.

Alla respondenter var överens om att det var väsentligt för de säljande instanserna att ständigt hitta nya affärsmöjligheter. Respondenterna från företag A påvisar att de är i förändring och byter fokusområde, därför ser dem det extra viktigt att nu finna nya kunder som befinner sig i rätt

segment. Respondent A4 utvecklar och förklarar att de i största möjliga utsträckning arbetar proaktiv och vill nu med det nya fokusområdet erbjuda kunden IT-baserade helhetslösningar. Respondent A4 och A3 menar att de strävar efter att ta sina befintliga kunder från kopieringssegmentet och få dem som kunder även när det gäller IT-lösningar.

”Varför kan vi inte sälja IT-lösningar till redan befintliga kunder från vårt ursprungliga segment? Vi har redan skapat en god relation och kan nu erbjuda en helhetslösning”. Respondent A4.

Företag A och B har båda skiftat sitt fokusområde från enbart produktförsäljning till att bli en återförsäljare av tjänster, dessa tjänster är levande och kräver kontinuerlig återkoppling. Samtliga respondenter menar att de med sitt nya fokusområde även förändrar målen med kund, de vill inte längre bara bidra med en produkt och ses som en leverantör. De vill nu ingå partnerskap och vara en stabil samarbetspartner under lång tid. Respondent B1 förtydligar detta påstående än mer och säger att dem vill inte bara leverera det som kunden behöver i nuet, de vill fungera som en strategisk partner och arbeta nära kunden för att se andra eventuella utvecklingsmöjligheter som ökar kostnadseffektiviteten för kunden.

Flertalet respondenter från båda företagen beskriver vikten av att hitta rätt lösning som är anpassad för kundens behov. Respondent A3 menar att detta är en av aktiviteter i försäljningen som tar längst tid att färdigställa. Vidare menar samma respondent att lösningen måste fungera till hundra procent och de ska alltid presenteras flera lösningar med olika prisklasser för att ge kunden ett val. Alla respondenter i företag A menar att anpassningsgraden i deras säljande var av yttersta vikt, för tillfället har de inte lyckats standardisera någon lösning och måste då skräddarsy lösningen till enskild kund.

Respondent A1 menar att de för tillfället skapar kunder via tidigare relationer och befintligt kontaktnät. Respondenterna indikerar även på att de för tillfället inte brukar någon form av prospekteringsprocess för att finna nya kunder, därför ser dem det nödvändigt att i första hand förvalta och utveckla befintliga kunder och ta med i sin förändring. Respondent A2 säger att de är en allmän inställning på företag A att de säljande organen gärna vill överprestera för att överträffa kundens förväntningar och på så sätt skapa en bättre och starkare relation. Respondenter från företag B menar att de har varit med under IT-branschens utveckling och valt att följa de indikationer som ges för att överleva på marknaden. Företag B har varit aktiva i sin förändring och rapida med att vidta åtgärder för att möta marknaden behov, därför har de nu möjligheten att ständigt uppvakta nya kunder för att öka kundportfolion än mer.

”Jag gör kanske... det är 220 arbetsdagar, jag gör ungefär 200 kundbesök. Vilket ger ungefär 3-4 kunder per år”. Respondent B4

4.2 De fyra underliggande dimensionerna

4.2.1 Workload

Företag A menar att de är under utveckling och de flesta respondenterna härleder därför en större del av arbetsbördan till planeringen av olika säljaktiviteter. Alla respondenter i företag A indikerar på att dem just nu får ta ett väldigt stort ansvarsområde och ett flertal arbetsuppgifter, ofta utanför deras ursprungliga arbetsroller. Därför är merparten väldigt upptagna och planeringsfasen för olika agendor, möten och säljaktiviteter försvåras. Vidare blir det svårt för säljarna att tillhandahålla rätt resurser vid tillfälle. Företag B gör tydligt att det administrativa arbetet skapar en högre arbetsbörda än vad som egentligen krävs. Respondent B2 och B3 tydliggör och menar att istället för att spendera tid på nykundshantering och ta fram funktionella lösningar blir dem tvungna att åsidosätta tid till administrativt arbete och allmän support gentemot kund. Detta är något de ser som negativt eftersom detta är arbetsuppgifter som inte hör till deras roll som säljare.

Vidare nämner respondent A3 att en av de större arbetsbördorna är att utvärdera framtagna lösningar till kund. Respondent A3 beskriver utvärderingsprocessen där de tar fram tre olika lösningar, dessa olika lösningar skiljer sig i form av pris, support och användarvänlighet.

”De aktiviteter som skapar mycket arbete och kan leda till hög arbetsbörda anser jag vara utvärderingen av lösningar vi presenterar för kund. Vi måste innan implementering av lösning kunna garantera att den svarar hundra procent till kundens behov” Respondent A3.

Respondenterna i företag A säger att de för tillfället spenderar mycket tid på att behålla och utveckla befintliga kunder. Respondent A1 utvecklar påståendet och beskriver att dessa IT-lösningar är levande och kan skapa problem, då gäller det för säljarna att frekvent återkoppla till sina kunder för att behålla en god kontakt. Detta ständiga återkopplande är inte bara för att bibehålla befintlig kontakt, utan även för att ständigt vara uppdaterade med nyaste informationen kring lösningarna de har sålt och i viss mån se framtida problem som kan uppkomma. Även respondenterna från företag B uttrycker att förvaltning av kundkontakt är viktigt och de ser det som premierat för att behålla både kunder, rykte och lönsamhet på marknaden.

4.2.2 Complexity

Respondent A2 och A4 förklarar att dem är enbart säljare i grunden och besitter ingen spetskompetens inom It-teknik, det försvårar deras möten med kund om de inte har tillgång att ta med den behövda kompetensen för att klara uppgiften. Respondent A3 menar att den arbetsuppgift som är mest komplex är att finna den optimala lösningen, den lösningen som är mest kostnadseffektiv och samtidigt möter kundens behov. Respondent A2, A4 och B1 menar att det som är mest komplext i deras arbetsroll är det tekniska kunnandet kring de IT-lösningar de säljer. De tre respondenterna uttalar att de är säljare och inte It-tekniker i grunden vilket gör det problematiskt att röra sig med tekniska termer hos kund.

Trots att de tre respondenterna saknar utbildning och fördjupad kunskap angående teknisk kompetens har de under åren utvecklats och förstår större delar av processen. Respondent B1 beskriver det som att han förstår hur varje komponent fungerar i stort, men han kan inte grundligt förklara in i minsta beståndsdel och hur kompatibla tjänsterna är med varandra. Respondent A2, A4 och B1 menar att i en så pass utvecklande bransch som IT är det svårt för vederbörande att spendera tid på sina säljaktiviteter samtidigt som de ska utbilda sig inom det tekniska. De respondenter som har sin grund och fördjupad kunskap inom It-teknik finner komplexiteten i andra områden än kompatibiliteten hos de erbjudna tjänsterna. De uttrycker till skillnad från respondent A2, A4 och B1 att de ser svårigheter i att finna den mest kostnadseffektiva, tidssparande och funktionella lösningen som ska svara till kundens behov.

Respondent B2 som besitter teknisk bakgrund anser att komplexiteten i arbetet är motiverande. Respondent B2 menar att det är motiverande då hon ständigt ställs inför nya utmaningar med varierad svårighet och där det ideligen krävs nya lösningar och tillvägagångssätt. Samma respondent uttrycker att det ger en varierad arbetsuppgift som utvecklar säljarna ständigt både professionellt och personligt.

”Med utmaningar menar jag att jag inte vara vill sälja e-post konton, jag vill inte bara sälja Hp´s hårdvara, det blir mer ordermottagning. Jag vill sättas inför olika typer av verksamheter där jag får finna olika sorters lösningar”. Respondent B2.

4.2.3 Customization

Företag A och B uttrycker att de erbjuder liknande tjänster då de ingår i samma företagskedja. De tjänster som erbjuds är standardiserade och utformade av leverantörer vilket gör att dem omöjliga att förändra för säljarna. Anpassningen gentemot kund uttrycker sig i själva produktkorgen som kunden erbjuds. Respondent A1, A3, B1 och B3 menar att alla kunder är olika, de har olika system och teknik, vilket betyder att även om de har standardlösningar att erbjuda, blir det alltid en skraddarsydd lösning som erbjuds för att möta kundens olika behov. Respondent B3 nämner att de ibland får erbjuda mixer av olika lösningar, till exempel hybridmoln, för att det ska vara så välanpassat och kostnadseffektivt som möjligt för den specifika kunden.

Flertalet respondenter uttrycker även att organisationen har anpassat sitt sätt att välja ut kontaktpersoner hos kunderna parallellt med deras nya arbetssätt att vilja bli strategiska partners med kunderna. De uttrycker behovet av att få möta de ledande instanserna istället för att föra kontakten med verksamhetens IT-avdelningar. Anledningen till detta uttrycker majoriteten av respondenterna var för att ledande instanser har kontroll över företagets styrning, vilket gör det lättare att sälja in en vision eller idé som utspelar sig över en längre tid. Respondenterna B2 och B4 nämner också att IT-avdelningar ofta jobbar utefter en budget vilket gör det svårt för dem att spendera stora mängden pengar inom en snar framtid, även om det hade varit gynnsamt för företaget. Respondent B2 nämnde även ett exempel, där han förklarade att deras lösningar gör de ansvariga för hela it-driften, vilket gör den befintliga it-avdelningen överflödig.

Respondent B2 förklarade även anpassningen som görs vid kontakt med nya kunder eller befintliga kunder. Innan första personliga mötet med kund har det oftast skett en dialog över telefon eller mail. Här önskar säljaren att det framkommer om kunden har några specifika krav för första personliga mötet, för att få en grundläggande information gäller det för säljaren att ställa frågor och analysera talespersonen. Detta ger organisationen en tydligare bild och möjlighet att göra en korrekt teknikinventering och bidra med den kompetens kundens behov kräver. Respondenterna B1 och B2 beskriver även att anpassningen mot befintlig kund är mindre komplicerad då man i mångt och mycket lärt känna kunden personligt och vet vad den vill och inte vill ta upp. Detta ger underlag för att den säljande organisationen ska kunna bidra med rätt kompetens vid rätt tillfälle.

Utöver anpassningen gällande produkter och tjänster, gör även säljarna personliga anpassningar för att skapa ett personliga och mer avslappnat möte med kund. Vid intervju med respondent B4 belystes att säljare får anpassa sin klädsel och beteende beroende på vilken kund de ska träffa

4.2.4 Prequalification

Då prequalification är en av de fyra underliggande dimensionerna till säljstöden så vill vi se om och i så fall vilken utsträckning respondenterna brukar detta.

Alla respondenter från företag A och B uttrycker att det är otroligt viktigt att vara aktiv i sin nykundsbearbetning. Respondenterna A1 och B4 utvecklar och berättar att så länge företaget har en tjänst eller produkt som säljer, finns det potentiella kunder att nå, kunder genererar inkomst som gör att företaget kan fortsätta verksamhet. Respondent A1 menar att nya kunder bidrar med nya inkomster utöver dem befintliga och ger även verksamheten möjligheter att växa och fortsätta sin utveckling mot det nya fokusområdet.

Det finns övergripande likheter mellan de två företagen i frågan om hur man söker och kvalificerar nya kunder. Det finns givetvis tillvägagångssätt som ter sig olika beroende på säljarna, men i helhet använder de sig av liknande metodik. Respondenterna A2, B2 och B4 beskriver att de använder sig av telefonkataloger samt företagsregister för att sedan ringa kalla samtal utan någon tidigare insyn i den potentiella kundens organisation. Respondent B4 menar att trots den tekniska utvecklingen som har skett, är enligt honom kalla samtal den mest effektiva metoden att finna nya kunder. Företag A och B nämner att de brukat telemarketingföretag som utför och skapar nya kundmöjligheter. Respondenterna på företag A anser att det ger ett positiv utfall där de ofta får en eller flera nya kunder. Respondent B4 menar att användandet av telemarketingföretag är en onödig kostnad då utfallet allt som oftast inte blir det önskade. Vidare anser respondent B4 att de egna systemsäljarna har bättre insyn i branschen och har därför en bättre grund att förkvalificera lämpliga kunder. Respondenterna från båda företagen påvisar att de även använt ett kundnätverk, CRM-verktyg och Microsofts hjälpmedel för att finna nya kunder.

Det finns som synes flera olika aktiviteter som båda företagen brukar. Respondent B2 och B4 anser att kalla samtal är det bästa tillvägagångssättet för att finna nya kunder samtidigt som respondent A3 och A4 premierar redan befintliga relationer och utveckla dessa. Vad gäller urvalet av nykundshanteringen, söker företag A och B efter långvariga relationer före kortsiktiga affärer. Alla respondenter förespråkar att de vill bli samarbetspartner med kunden och då krävs det att kunden besitter vissa kriterier. Respondent A2 och B3 väljer att se över den potentiella kundens ekonomiska sits och hur mycket likvida medel de besitter. Respondent B2 ser hellre till den potentiella organisationen i stort. Finns här ett utrymme för vår tjänst? Finns här en administrativ del som är beroende av fungerande IT? Respondent B4 uttrycker dock att det finns en gräns för hur

mycket dessa kriterier ska spela in i urvalet av potentiella kunder, ibland är kvantitet att föredra framför kvalitet. Detta menar han beror på att hans personliga urval redan uppfyller en del av kriterierna, då de utgörs av de 250 största företagen i Västmanland.

Samtliga respondenter yttrar behov av förvaltning av befintliga kunder, varvid både företag A och B arbetar med uppföljning av kunder på regelbunden basis.

Flertalet respondenter ger uttryck åt att det finns olika typer av säljare som lämpar sig olika mycket för nykundbearbetning och förkvalificering av kunder. De menar att somliga säljare har en naturlig förmåga att träffa nya människor och knyta kontakter, varvid det är viktigt för organisationen att utnyttja dessa säljare på rätt sätt. Andra säljare kan uppfattas som mer tekniskt lagda och därmed passa väl in i situationer där kunden själv är medveten om organisationens mer specifika tekniska behov.

4.3 Arbetsstruktur

4.3.1 Individuellt arbete

Frågorna som behandlade individuellt arbete, det vill säga säljare som genomför säljprocessen helt på egen hand, möttes av respons i form av att ingen genomför en hel säljprocess enskilt. Respondent A3 påtalade att arbetet ofta påbörjas på egen hand men avslutas som en projektgrupp med ett flertal medlemmar. Han förklarar att säljarna i företag A oftast åker ut till kunder och analyserar företaget enskilt, för att sedan ta med sig informationen till företaget där en projektgrupp skapas. Gruppen är tänkt att arbeta fram olika lösningar, varvid de klargjorts delas arbetet upp av en projektledare.

Respondenterna A2 och A4 uttryckte att de i största mån arbetade i grupper, men att de skulle kunna bli bättre på det. Respondent A4 utvecklar detta genom att påpeka att det fortfarande finns säljare som jobbar enskilt i företaget, men att organisationen arbetar för att i arbetet ska genomföras i grupper. Han yttrar att enskilt arbete kan leda till att det spenderas tid och pengar på aktiviteter som hade kunnat utföras effektivare med stöd från organisationen. Respondent A2 menar även att en brist av personal gör att det är en generellt hög arbetsbörda, varav mycket av arbetet får utföras på egen hand men att de i tar så mycket hjälp som möjligt från varandra inom organisationen. Respondent B1 uttrycker det som att det är en del enskilt arbete med mindre säljaktiviteter, men att det mesta av arbetet sker tillsammans. Respondent B1 och B4 nämner att det alltid finns en

huvudsäljare för varje kund, denna säljare är kundens kontaktperson i organisationen och ansvarar även officiellt för affären. Vidare uttrycker respondent B1 att även om företaget arbetar under en kollektiv bonus, har varje säljare individuella mål att uppnå och att han personligen inte kan undvika att mäta sin prestation genom faktureringar.

Respondent B2 och B3 menade att de i grunden arbetade som enskilda säljare men att de allt som oftast fick ta hjälp av kollegor för att erhålla viss specialistkompetens. Respondent B2 uttryckte även att det alltid fanns ett behov av att känna av kunden, vilket upplevdes enklare med befintliga kunder än vid de tillfällen då det var helt nya kunder. Sistnämnde respondent menar att det finns kunder som enbart vill bemötas av en speciell säljare, eftersom de har utvecklat en nära relation under en tid av samarbete och att den tilliten är värdefull. Respondent B1 och B2 uttrycker också att det kan vara en fördel att ta med fler än en säljare till kundmöten, då vissa kunder uppfattar det som mer seriöst, professionellt och skapar en tyngd i mötet. Respondent B1 tar dock upp att det har funnits situationer där två säljare har varit överflödigt och att de resurserna kunde brukats bättre, varav de har blivit noggrannare med resursfördelningen.

4.3.2 Grupparbete

Inom företag A går det att utläsa att respondenterna är överens om att de alltid jobbar i grupp. Endast vid ett fåtal, mindre komplexa säljaktiviteter, utförs arbetet enskilt. Respondent A4 förklarar att hans arbetsuppgift är att hitta affärsmöjligheten, som sedan tillsammans med en Pre-Sale ska utvecklas. Vidare menar han att det är viktigt att detta genomförs gemensamt, då det gäller att tydliggöra och förstå kundens behov, möjligheter och tankar, vilket kräver olika perspektiv och åsikter för att utföras optimalt. Respondent A4 fortsätter nämna nästa steg, vilket blir att utforma ett förslag åt kunden. Vid detta tillfälle krävs det en teknisk konsult för att minimera de problem som han menar kan uppstå. Det framgår även att respondenterna tar hjälp av varandra vid de tillfällen som kräver det, även om de för tillfället inte arbetar på samma projekt.

”Vi brukar indirekt grupparbete där vi fritt kan ta hjälp av varandra och det finns inga gränser mellan oss.” Respondent A3

Angående effektiva grupperingar framgick det tydligt bland respondenterna att en viss meningsskiljaktighet var att föredra. En stor majoritet av respondenterna menar att skilda perspektiv och åsikter var ett måste för att arbetsgrupper ska fungera på effektivast nivå. Respondent B1 och B4 uttrycker också att det finns behov av en bra och tydlig styrning. De menar att även om gruppkompositionen är optimal med kompetens både tekniskt och socialt, behövs det någon som

håller i taktpinnen och för arbetet framåt. Respondent A4 menar att det inte finns någon mening med att sitta med ett antal personer som enbart håller med varandras förslag. Det måste föras diskussioner och framföras olika perspektiv för att hitta den optimala lösningen till kundens behov. Respondent A4 framför även ett exempel med att en affärsutvecklarens perspektiv alltid skiljer sig från en teknikers, varav det är väldigt viktigt att ta in en från vardera sidan.

”Det går att genomföra, men hur är användarvänligheten?” Respondent A4

För att en gruppering ska vara så effektiv som möjligt menar respondent B3 att det krävs en prestigelöshet från samtliga medlemmar i gruppen. Förmågan att se gruppens mål framför sina egna och att förutsättningslöst kunna dela på arbetet är en viktig faktor för effektiviteten. Vidare uttrycker respondent B3 att detta hänger ihop med det sociala samspelet, vilket även respondent B2 lägger vikt vid.

Både företag A och B jobbar numera med kollektiv bonus. Respondent B4 och B1 förklarar anledningen till detta, då de båda anser att detta är en fördel och bidrar till att arbetet i grupp fungerar bättre. Respondent B1 säger att han i början av sin karriär arbetade mot provision, vilket ledde till spänningar inom organisationen då det hände att säljarna försökte ta alla kunder som kom in genom dörren, oavsett om de var den mest lämpade säljaren för den affären. Även respondent B4 diskuterade kring detta faktum, då han tidigare upplevt att säljare som visste att de inte kom överens med vissa kunder eller inte hade tillräckligt med kompetens, ändå försökte genomföra dessa affärer för att de skulle erhålla en högre provision.

Frågor ställdes också kring formeringen av grupper. Samtliga respondenter ansåg att det i de flesta fall var säljcheferna som formerade grupperna men att personalbrist ibland ledde till att de fick ta de som var tillgängliga. En generell önskan var dock att grupperna formerades utifrån vilken kompetens som behövdes och att det fanns ett välfungerande socialt samspel mellan gruppmedlemmarna. Respondent B1 menar även att det ibland ger sig själv utan någon korrigerande från säljchefen, att grupperna formeras av de som är inblandade i affären från respektive avdelningar. Respondenterna från företag B belyste även att hade ett konstant arbete med att förbättra ”vi”-känslan i företaget. Eftersom deras kontor innehåller tre olika bolag som ansvarar för olika produkter eller tjänster, formeras grupper som knyter samman alla tre emellanåt.

4.3.3 Externt stöd

Vi ville med denna del i empirin se om de tillfrågade företagen brukar sig av externa hjälpmedel. De externa hjälpmedlen kan te sig olika, det kan vara hjälp från andra avdelningar inom organisationen, samt från externa, oberoende aktörer som bidrar med kunskap och produkter för att lösa problem och avsluta affärer.

Respondenterna från båda företag A och B berättar att externa funktioner är en del av deras arbetsvardag. De arbetar inom en rikstäckande kedja där kontoren har ett nära samarbete och de har förmånen att ta hjälp ifrån varandra. Respondent A3 förtydligar och berättar att de har full tillgång till andra kontors expertis samtidigt som de själva hjälper till och stödjer andra kontor vid behov. Det framkommer i intervjun att det finns totalt 37 kontor i Sverige varav 11 stycken som besitter en drifthall, respondent A3 menar att tillgång till en drifthall behövs ofta. Det gör dem mer eller mindre tvungna att samarbete, sen att vi har goda relationer med dem andra kontoren är ett stort plus.

Företag B är ett av de företagen som har en egen drifthall, varav de inte behöver nyttja andra kontor i kedjan för att kunna erbjuda drifttjänster åt kunder. Respondent B1 uttrycker dock att de, liksom företag A, inte alltid besitter den kompetens som krävs för somliga affären. Sistnämnde respondent förklarar detaljerat vilken kompetens detta kan vara, t.ex. Movex och Visma, men att de har partners som erbjuder dem hjälp i fall då dessa förekommer. Respondent B4 förklarar att det emellanåt även bara kan krävas resursförstärkning i form av ett par extra armar och ben eller kompetens att kunna lyssna på andra kontor för att förstå deras framgångsfaktorer.

Det framkommer även ur intervjuerna att de kan ta in en oberoende tredjepart vid behov. Respondent A3 och A4 berättar att det är av stor vikt att vara väldigt tydlig mot kund att det används en ytterligare part för att klara uppgiften, samtidigt förmedlas det att det är dem som är kundens enda kontakt, det för att minska problematik med kommunikation. Detta område berörs också av respondent B1, B2 och B4, då de säger att det är väldigt viktigt att vara tydliga med rollerna för att kommunikationsbrister ska undvikas. Respondent B4 förklarar en till risk med att ta in en tredje part, vilket är att de går ut som garant för att affären ska genomföras felfritt och att de inte känner personerna som arbetar i den externa parten och vilken kompetens de har.

Respondenterna från företag A uttrycker att de är så pass självkritiska att de inte tar på sig ett jobb om de inte har kunskapen, då ser dem hellre till att vara väldigt tydligt gentemot kund och ta hjälp

av organisationer med spetskompetens. Respondenterna indikerar att en oberoende tredje part kan skapa viss problematik i frågan om vem som sköter vad, vem som är kontaktperson med kund samt vissa meningsskillnader i lösningsförslagen. Respondent B2 berör också detta problemet genom att nämna att det ibland kan bli misskommunikation i vem som äger de problem som kan uppstå, samt att det kan finnas meningsskiljaktigheter från dem och tredje part i vad som bör tillämpas eller tillföras gällande lösningen av problem.

5 Analys

Nedan presenteras analysen av respondenternas svar. Vi har återigen valt att framställa materialet enligt de teman vi fann i metodkapitlet (se Figur 2. Avsnitt 2.2.5) Detta för att på ett strukturerat sätt kunna utföra en jämförelse mellan teoretiska referensramen och den empiriska undersökningen. Från den empiriska undersökningen har vi valt att lyfta fram de delar vi anser vara vitala för att avgöra om samverkan återfinns mellan de tre säljstöden samt tolkat om de underliggande dimensionernas påverkan på val av stöd. Analysen har utförts med en hermeneutisk utgångspunkt, vilket medför att den antar ett tolkande perspektiv varvid den innefattar våra personliga observationer och tolkningar.

5.1 De fyra underliggande dimensionerna

Vi väljer att analysera de fyra underliggande dimensionerna för att ha grund till att avgöra att öka förståelsen kring vilket säljstöd som bör appliceras vid vilket tillfälle. För att skapa denna nämnda grund har vi skapat en teoretisk referensram samt en empirisk insamling för att kunna analysera skillnader och likheter teori och praktik emellan.

5.1.1 Workload

De båda företagen som är underlag till den empiriska undersökningen i denna studie ansåg att arbetsbördan var hög. De säljaktiviteter som tillförde en högre grad av arbetsbörda för majoriteten av respondenterna var främst ett ökat ansvarsområde som ofta var placerat utanför deras ursprungliga arbetsuppgifter. Respondenterna som indikerade på en ökad arbetsbörda gjorde tydligt att denna börda mestadels kom från det administrativa arbetet som de själva anser bör skötas av en annan instans inom organisationen. Vidare menar respondenterna att de borde sköta försäljning och följande installation, men efter detta arbete ska de ha möjligheten att direkt fokusera på nya affärer och kunder. Denna påstådda arbetsbörda stämmer överens med tidigare publicerad forskning kring just arbetsbörda. Hart och Staveland (1988) menar att arbetsbördan definieras som individens kostnad i form av tid, engagemang och fokus. När arbetsuppgifterna breddas försvinner fokus från de huvudsakliga uppgifterna samt att säljaren blir tvungen att investera en större mängd tid än innan. Vi tror här att en inre funktion i organisationen hade förenklat arbetet för Företag A och B, en funktion som enbart har administrativt arbete i sin tilldelade arbetsuppgift.

DiDomenico och Nussbaum (2008) beskriver att arbetsbördan grad bestäms utefter individens expertis kring området, uppgiftens behov samt vilka omständigheter som rör projektet. Här ser vi en koppling mellan den teoretiska referensramen och den empiriska studien vi utfört, den ökade arbetsrollen och ger säljaren ett bredare spektra av uppgifter att hantera, ibland områden de inte är anställda för att behandla. Det kan i viss mån leda till att säljaren endast ser det som extraarbete och inte färdigställer uppgiften efter bästa förmåga.

Respondenter från företag A som i större utsträckning än företag B får ökade ansvarsområden då de är ett mindre företag med färre anställda menar att denna ökning leder automatiskt till en minskad fokusering kring de tilldelade arbetsuppgifterna. Vi menar att således blir det svårt för respondenterna i företag A att värdera vad som egentligen är viktigast och följderna av detta blir flera arbetsområden lidande. Med ökat ansvar samt arbetsbörda för samtliga i företag A blir det i viss mån svårt för dem att finna tid att hjälpa varandra i det vardagliga arbetet, det blir svårt att balansera resurser och arbetskraft. Behrman och Perreault Jr (1982) samt Tellefsen och Eyuboglu (2002) visar i teorin hur en högre arbetsbörda kräver en ökad balans av arbetsuppgifterna för att bibehålla effektiviteten som önskas. Vi anser att i rådande situation blir det svårt för de anställda hos företag A att balansera arbetsuppgifterna då samtliga ansvarsområden är av vikt och måste klaras av. Vi menar att fler anställda för de specifika områdena gör det enklare för organisationen att fördela arbetsuppgifterna och skapa tydligare rollfördelningar samt öka den eftersträlvade effektiviteten.

För att bespara sig från hantering av upptagen och överarbetad personal har företag A allt som oftast projektutförande i grupperingar. Redan i projektets början tillsätter en projektledare som tydligt delegerar och förklarar var och ens arbetsuppgifter och vad som förväntas av de inblandade. Ahearne m.fl. (2004) menar att en god balans i gruppen och utförande av arbetsuppgifter grundar sig i en tydlig delegering där tidsramen är premierad och de inblandade individerna får en exakt beskrivning på sin uppgift. Detta skapar en tydlig och stabil arbetsgrund för de anställda som vet vad som förväntas och de kan fokusera på en och bara en arbetsuppgift under detta projekt.

5.1.2 Complexity

Den utförda fallstudien indikerar på att respondenterna ser begreppet komplexitet på olika sätt. Vi kunde utläsa att respondent A2, A4 samt B1 främst fann komplexitet i de systemtjänster de erbjuder, de förklarar vidare att de är rena säljare och har ingen bakgrund eller utbildning inom IT-branschen. Att inte förstå systemen alternativt tjänsterna som organisationen tillhandahåller kunden kan utöka säljprocessen med ytterligare steg. Dalton och Lawrence (1970) menar att komplexiteten

definieras utefter hur många steg produkten eller tjänsten tar att färdigställa, detta utökande av processen ger alltså säljarna en högre komplexitet för säljarna. Vi anser att studien visar att de med mindre bakgrund inom IT får vissa svårigheter att förhålla sig till alla begrepp och komponenter som existerar inom IT-branschen.

Vi ser dock inte den begränsade kunskapen som ett problem, vi ser det som en utmaning. Här får säljaren använda andra färdigheter och utveckla förmågor som rör det generella säljandet än just IT-teknik. Med rätt stöd från interna resurser ser vi att den säljaren utan IT-bakgrund är minst lika framgångsrik som dem som besitter den kunskapen. Detta påstående stärks av respondent A4 och B1 som menar att de trots avsaknad av formell kunskap har de anskaffat sig praktisk kunskap från arbetserfarenhet och med den lyckas väldigt bra. Respondenter från företag A indikerar på att de önskar en fördjupad utbildning och kunskap inom IT-teknik, men när de mänskliga resurserna inte räcker till finns det inte tid för personalen att utbilda sig. Denna del av studien stämmer överens med tidigare anförd teori där Grant (1996) och Insch m.fl. (2008) visar att underförstådd kunskap är en väsentlig komponent för att lyckas med komplexa arbeten. De menar även att denna underförstådda kunskap skapas genom erfarenhet från praktiken.

En av de skillnader som den empiriska studien visar gällande komplexitet är att de säljare som besitter teknisk bakgrund inte ser komplexiteten i de tjänster som erbjuds, de ser komplexiteten i att balansera tjänsterna samt produktkorgen. Vi kan urskilja att de säljare som besitter en högre teknisk kompetens finner komplexiteten i att finna den mest kostnadseffektiva lösningen som samtidigt fyller kundens alla krav. Utefter den empiriska studien kan vi tolka att det här inte är den tekniska kunskapen som brister, detta handlar mer om strategiska beslut för att minimera kostnad för kund samtidigt som säljaren vill finna en lösning som minimerar den säljande organisationens support gentemot köparen. Vi anser att det är viktigast för företag A att maximera effektiviteten i lösningarna, då de har mindre mänskliga resurser är det fördelaktigt för dem att bidra med tjänster som kunden själv kan sköta. På sikt ser vi att det bör tillkomma personal så att man kan utöka partnerskap och verkligen erbjuda fullt stöd gentemot kund.

Det finns ytterligare perspektiv angående komplexiteten. Respondent B2 ser inte komplexitet som ett problem eller något krävande, istället ser respondenten det som en motivation och en utmaning. Den samme gör tydligt att komplexiteten utvecklar individen både professionellt och privat. Variation gällande svårighet och uppgift ger utrymme för ökad kompetens och kunnande, enligt respondenten blir det en inlärningsprocess i praktiken vilket fungerar än mer effektivt än i teorin. Vi tolkar det som att det enkelspåriga arbetet gör att personalen stagnerar och de tappar då fokus från

arbetsuppgiften, det blir ett vakuum där säljaren inte längre har chansen att nå nya mål och nya steg i karriären.

5.1.3 Customization

Respondenterna i vår fallstudie arbetar inom samma kedja, men med fristående kontor. Vi har under studiens tydligt sett märkt att de arbetar med liknande tjänster och lösningar för att möta kundens krav. Respondenterna i företag A och B uppfattar att anpassning ständigt används gentemot kund, främst när det handlar om att anpassa produktkorgen till kund. Företag A och Bs förhållandesätt till anpassning gentemot kund är överensstämmande med forskning från studiens teoretiska referensram.

Thirumalai och Sinha (2009) beskriver att anpassa sig till kund innebär att säljande organisation skräddarsyr sitt utbud efter kundens behov. Företagen i fråga utvecklar inte sina egna produkter eller applikationer, de brukar färdigställda produkter som skapas av oberoende leverantörer. Anpassningsgraden framkommer alltså inte i produkten som sådan, den faktiska anpassningen framkommer vid sammanställandet av produktkorgen. Det gäller för säljarna att finna rätt applikationer till rätt kund för att ge dem den absolut bästa lösningen som sedan svarar till kundens behov.

Företag B har i studien uttryckt att de har en egen serverhall vilket gör att de enklare kan erbjuda tjänster som är anpassade efter deras kompetens och deras tekniska resurser. Där kundens behov består av drift som är passande för företag Bs serverhall underlättas arbetet, då de kan erbjuda standardiserade lösningar som de vet är fungerande. Uppföljning och service gentemot kund sköts här även enbart av interna förmågor som besitter kunskap gällande erbjuden teknik som kan sortimentet och arbetet förenklas. Studien visar dock att standardiseringen endast kan föras på viss nivå, det går inte för något av företagen att helt standardisera de produktkorgar de erbjuder. Respondent A3 och B4 menar att det finns ett grundutbud av tjänster, men samma respondenter uttrycker att de måste finna rätt tjänster till rätt kunder. Säljarna måste manuellt finna rätt lösningar för att möjliggöra en lösning som svarar kundens behov.

Studien skiljer sig på denna punkt från teorin, i teorin menar Pertusa-Ortega m.fl. (2010) att en fullständig standardisering och centralisering ökar effektiviteten och minskar kostnaden. Vi anser att i detta fall taget från praktiken uppkommer det stora svårigheter för företagen att helt

standardisera då det i största utsträckning krävs mänsklig handläggning till vilka produkter/tjänster som ska inkluderas i erbjudandet.

I en strävan efter att bli strategisk partner istället för en IT-leverantör har ledande instanser samt säljarna insett att de måste anpassa sin kommunikation gentemot kunder. De söker nu högre instanser i form av ledning, VD eller säljchef som är medveten om hur organisationen fungerar i stort och har möjlighet samt mandat att ta större beslut. De väljer att frångå den tidigare kontaktmodellen där de säljande organisationerna kontaktade IT-avdelningen, som oftast arbetar efter en given budget. Vi tolkar det även som att vid erbjudandet av helhetslösningar kan den gällande IT-avdelningen på plats komma att bli överflödig. Vi tolkar att detta tillvägagångssätt ger de intervjuade företagen ett bättre förhandlingsläge då de ledande instanser hos kund har möjlighet att se utanför budgetens ramar samtidigt som de mest troligt har framtidsvisioner för organisationen. Vi ser det som ett strategiskt beslut för att utöka samarbetsviljan mellan organisationer, där företagen inte ser varandra som leverantörer och mottagare utan medarbetare.

Den tekniska anpassningen går i mångt och mycket ut på att samordna en lämplig produktkorg som är anpassad för kundens behov, men det finns även social aspekt som här bearbetas. Respondent B1 och A1 menar att det krävs en viss anpassning i det sociala spelet gentemot kund, det kan vara en formell klädsel eller förbättring av 1språkbruket.

Till detta hör även anpassning av bemötandet, respondent B2 uttrycker att det är viktigt att vid första träff med kund känna av situationen samt kunden för att förstå personen i fråga. Detta avkännande av situation kan komma att behandla kundens sociala förmåga, öppenhet och vilja att samarbeta. Vid en kund som inte är intresserad av en social interaktion gäller det för säljaren att visa ett mer passivt tillvägagångssätt där denne håller sig lågmäld och lyssnar för att sedan sammanställa. Det ges även uttryck att sociala kunder kräver mer bearbetning i form av återkoppling och behandling för att känna att de verkligen är strategiska partners. De första mötena med ledande instanser är även viktigt för nästkommande möten då säljaren ska analysera och se om de behöver ta med sig ytterligare kompetens eller om den kan sköta bemötandet med kund på egen hand.

5.1.4 Prequalification

Företag A och B är överens om att det är premierat att ständigt söka nya kunder. Det finns en variation gällande tillvägagångssättet för att finna nya kunder, men det gäller för företagen att

kvalificera kunden så att den är lämplig att spendera arbetstid och resurser på. Företag A och B är även överens om att det är synnerligen viktigt att finna långvariga relationer, främst för att de strävar efter att bli kundens strategiska partner. Förkvalificering av ny kund är komplext i den mån att du endast har indikationer samt ytlig information om tilltänkta kunder.

Företag A arbetar för tillfället i majoritet med befintliga kunder då de för en omorganisering av företaget, de vill få de befintliga kunderna att förstå vad de nya helhetslösningarna ger för fördelar. Vid en eventuell nykundshantering brukar företag A sig i viss mån av redan befintliga relationer för att få leads som kan generera en kund. Respondent A4 menar att han endast för relationsförsäljning, där han på något sett har skapat en referens som sprids företag emellan. Företag B som redan är omorganiserade och redan har implementerat sina helhetslösningar på marknaden arbetar konstant med nykundsbearbetning. Respondent B2 uttrycker att denne i majoritet brukar sig av det som benämns ”cold-calling”, respondenten ringer upp företag som hon ser väl anpassade för de tjänster de har att erbjuda. Respondent B4 menar att han förutom cold-calling använder sitt kontaktnät för att komma i kontakt med ny kund.

I arbetet med vår teoretiska referensram fann vi information angående de kriterier som avgör vilka kunder företag bör rikta sig mot. Jolson och Wotruba (1992) benämner dessa kriterier som (1) den eventuella kunden har identifierat ett eller flera problem som i helt eller någon form blir tillgodosett av den särskilda produkter eller tjänsten. Utöver helhetslösningar indikerar företag A och B att de jobbar proaktivt. Detta innebär att de förutom kundens ursprungsbehov även försöker analysera kundens framtida behov med hjälp av en strategisk plan. (2) den har likvida medel som krävs för att införskaffa produkten/tjänsten och det mandat som krävs för beslut om ett eventuellt köp. Detta påvisas i respondenterna A3, A4, B2 och B4as svar då de numera är noggrannare i sina val av kontaktpersoner. De strävar efter att alltid skapa kontakten med köpande organisationers ledande instanser samt utför kreditupplysningar för att säkerställa deras likvida medel.

(3) Den ska vara mottaglig för kontakt av en säljare samt vara tillmötesgående och tillgängliga för densamme. Samtliga respondenter var överens om att kontakten med företag anpassades beroende på situationen. Vid större kunder utfördes kontakten med en säljare tillsammans med VDn eller liknande kombination. På grund av att de tog hänsyn till olika faktorer kan vi urskilja att mötena hanterades professionellt och gav en seriöst intryck, vilket bidrar till att kunderna var mer mottagliga för kontakt. Vi anser därför att teorin utformad av Jolson och Wotruba (1992) stämmer väl överens med de tillvägagångssätt som företagen indikerat att de använder sig utav. Detta ger oss också anledning att tro chanserna till affärer ökar för båda företagen.

Företag A beskriver att de har ett tydlig CRM system som finns tillgängligt för alla säljare att gå in och se över befintliga och gamla kunder. I detta system finns färdiga leads angående kundens organisation och det ger företaget fördel vid kvalificering då de kan se kundernas nuvarande fördelar och brister. Företag A och B tar hjälp av leverantörer för att knyta och utöka kontaktnätet. Microsoft har, enligt, båda företagen varit en hjälpsam partner i framtagandet av kund, företag A och B har fått tillgång till deras kundregister och databaser för att se om det finns lämpade organisationer i närområdet som kan behöva deras tjänster.

Till detta samarbete med Microsoft tillkommer även inhyrda telemarketingföretag som med hjälp av specialister tar fram en lämplig kunddatabas som gör det lättare för säljarna att finna rätt segment för deras tjänster. Vi tolkar det här som att varken företag A eller B är nöjda med denna tjänst, det blir alldeles för få kvalificerade kunder och respondent B4 menar att säljarna har en högre kompetens angående lämplighet hos kund.

5.2 Säljstöd

5.2.1 Self-support

I strävan att uppnå vår studies syfte ville vi undersöka huruvida organisationerna använde sig utav säljstödet Self-Support. Det beskrivs enligt Arndt & Harkins (2013) att säljare tränas för att ha möjligheten att enskilt utföra alla säljaktiviteter och hjälpa varandra sinsemellan. Vi förstod på förhand att organisationerna troligtvis inte skulle använda sig utav några benämningar för de olika typerna av säljstöd som de brukade, varav det blev en tolkningsfråga att förstå i vilka olika typer de skulle kunna delas in i.

Därför bestod frågeformuläret av frågor som diskuterade kring i vilken grad som de använde sig av säljare som arbetade helt individuellt, d.v.s. Self-Support.

Något gemensamt för företag A och B var att de ofta påtalade att första kontakten med en kund kunde ske enskilt, men att arbetet sedan utvecklades till projektform med ett flertal gruppmedlemmar. Pinker och Shumsky (2000) uttrycker fördelarna med att en enskild säljare ansvarar för hela säljprocessen, då kunden har möjlighet att vända sig till säljaren vid vilken tidpunkt som helst och få svar på de frågor som eventuellt uppstår. Empiriinsamlingen visade oss att företag A och B var tydliga med att utse en huvudansvarig för varje försäljning, vilket fungerar som

motsvarighet till Pinker och Shumskys idéer, även om det är flera säljare involverade i säljprocessen.

Det framkom också att säljaktiviteter som innebar en låg grad av arbetsbörda ofta utfördes enskilt, så som offertskrivning. Cullen m.fl. (2008) och Singh (2000) menar att detta är ett tillfälle då Self-Support fungerar väl, men att det måste göras en avvägning kring var gränsen går för låg och hög arbetsbörda. Respondenter från båda företag nämnde att en inre säljfunktion hade underlättat arbetsbördan för en enskild säljare, då de kunde överlämnat bland annat offertskrivning men även andra administrativa aktiviteter till denna funktion.

Återkommande bland respondenterna var att administrativa uppgifter ofta tog upp en för stor del av deras arbetstid och flyttade säljarnas fokus från just försäljning till aktiviteter bestående av mindre komplexitet, vilket borde kunna utföras av andra anställda. Vår tolkning av detta är att säljarna anser att deras kunskaper och skicklighet inte utnyttjas som effektivast när de för genomföra aktiviteter utanför deras yrkesroll samt inte innebär särskilt hög komplexitet. Detta stämmer överens med Arndt och Harkins (2013) teorier, som menar att säljare som får spendera tid på icke-säljaktiviteter skapar ett visst missnöje och reducerar prestationen inom specifika säljaktiviteter.

Även Tellefsen och Eyuboglu (2002) samt Behrman och Pereault (1982) har bidragit med forskning inom detta området. De menar att säljare måste balansera sin tid mellan en mängd olika säljaktiviteter, bland annat relationsskapande, skapa intäkter, prospektera nya kunder samt utveckla sin egen förmåga. När arbetsbördan för en enskild aktivitet ökar menar dessa forskare att det blir svårare för säljarna att balansera sin tid på de olika aktiviteterna och måste göra en prioritering om vad de anser vara viktigast för organisationen.

Framförallt respondenterna i företag A påpekade att de fick ansvara för stora ansvarsområden på grund av deras låga personalantal, vilket försvårade deras planering över vilka aktiviteter de skulle spendera mest tid på. Respondenterna B2 och B3 anser även att de i grund och botten är enskilda säljare men tar hjälp av kollegor och andra hjälpmedel i den mån det behövs. Eftersom organisationen jobbar med komplexa helhetslösningar och affärer som ofta tar lång tid att genomföra, framgår det att det snarare endast är i undantagsfall de kan anses arbeta som enskilda säljare. Respondent A2 och A4 uttrycker detta, då de förklarar att organisationen har en strävan att alltid arbeta i grupper men att de skulle kunna bli bättre på det.

Respondent A4 påpekar detta mer specifikt, då han tror att det fortfarande finns säljare i organisationen som jobbar enskilt, i den mån att de driver ett ”företag i företaget” för egen vinning.

Respondenten uttryckte även att enskilt arbete kan leda till att tid och pengar spenderas på fel sätt, då en grupp hade kunnat utföra arbetet effektivare. Detta tas upp av Arndt och Harkins (2013) som menar att en hög arbetsbörda kan grunda sig i att säljaren in innehar den kompetens och expertis som krävs för säljaktiviteten.

Vi tolkar respondent A4's uttalande som att säljarna genom att ta på sig arbete som de inte har kompetensen för, försätter sig själva i situationer med för hög arbetsbörda och därmed bidrar till ineffektivitet. Det skapas extra arbete i form av att säljaren måste utbilda sig själv och införskaffa information som lättare hade kunnat tillhandahållas av en tvärfunktionell grupp eller externt stöd. Detta kan enligt oss också vara ett resultat av den komplexa och utdragna säljprocessen som företaget allt som oftast arbetar med. På grund av alla faktorer som måste räknas in i dessa stora faktorer blir det svårt för en enskild säljare att hantera dels arbetsbördan och komplexiteten men även riskerna med att ha förkvalificerat kunden själv.

I empirisammanställningen framgår att det finns fall då kunder enbart vill genomföra möten med en enskild säljare, exempelvis av trygghetsskäl, men det fanns även fall då kunden föredrog att mötet genomfördes med två säljare. Detta ansåg respondenterna i båda företagen var viktigt att känna av ifall det inte uttalades av kunden. Respondenterna uttryckte att det var av vikt att förstå huruvida de behövde bistå med en säljare tillsammans med en tekniker eller en säljare tillsammans med VDn, för att kunna erbjuda den kompetens eller professionalism som behövdes för att göra det bästa intrycket som möjligt. Det blev ganska tidigt i analysen möjligt att tolka det som att enskilda säljare enbart användes i undantagsfall och att olika samarbeten bland säljarna och andra avdelningar premierades av båda företagen.

5.2.2 Core-team support

Som det framgår i analysen om enskilda säljare, premierades grupparbete alltid framför att arbeta med enskilda säljare. Vår uppgift blev därför att granska varför de valde att arbeta i gruppform. Respondent A4 gav oss ett inledande material att bearbeta då han nämnde att hans arbetsuppgift var att hitta affärsmöjligheten, för att sedan övergå i ett samarbete med pre-sale för att utforma en projektplan över vilka lösningar som bör erbjudas till kunden samt affärens tillvägagångssätt. Att genomföra detta som en grupp gav möjligheten att se affären ur olika perspektiv, då meningsskiljaktigheter och olika tankar bidrar till att på ett bättre sätt kunna tydliggöra och förstå kundens behov.

Genom att exempelvis arbeta tillsammans med en tekniker menar respondent A4, täpps de tekniska problem som eventuellt kan uppstå till på grund av att en djupare teknisk kompetens tillförs. Detta arbetssätt beskrivs av Moncrief och Marshall (2005) och kallas för tvärfunktionella arbetslag. De menar att ett tvärfunktionellt arbetslag har ett stort ansvar gällande försäljningen och ekonomiska prestationer för organisationen. Arbetslagen består utav individer med olika typer av kompetens och expertis som leds av en projektansvarig. Vi finner starka band mellan Moncrief och Marshalls (2005) tvärfunktionella arbetslag och det som Arndt och Harkins (2013) kallar för Core-team support.

Det var även av vikt för oss att granska hur deras nuvarande grupper var utformade, vem som utformade dem och vad det innebar för fördelar och nackdelar. Grupperna utformades för det mesta av säljchefen, men på grund av personalbrist skapades grupperna emellanåt av de som fanns tillgängliga. Det fanns även fall då grupperna skapade sig själva, till exempel genom de representanter från olika avdelningar som genomförde en och samma affär. Men det ska tydliggöras att säljchefen i de flesta fall utformade grupperna utefter de specifikationer han ansåg vara vitala för affären.

Dessa uttrycktes som teknisk kompetens från olika områden samt att det fanns ett välfungerande socialt samspel mellan de inblandade. Detta överensstämmer med forskningen som är gjord av Steward m.fl. (2010), som menar att det är viktigt för ledande gestalter att kunna balansera och fördela den interna kompetensen för att skapa lönsamhet och effektivitet i arbetsgrupperna. Vidare menar Steward m.fl. (2010) att den interna kompetensen ska fördelas så att arbetsgrupperna har den kompetens och expertis som krävs för att klara av den specifika aktiviteten. I vår tolkning av respondenternas svar anser vi att både företag A och B arbetar utefter det som nämns i teorin kring effektiva grupperingar, varav teori och praktik stämmer överens.

Det som framgick tydligast var att respondenternas upplevelser av en vad en effektiv grupp karakteriserades utav, var kompetens från olika områden. Skild kompetens menade respondenterna bidrog till diskussioner som präglades av olika synsätt, vilket i sin tur skapade den optimala möjligheten att finna den mest kostnadseffektiva och anpassade lösningen för varje kund. Detta anser vi har tydliga band till Rajagopal och Rajagopals forskning (2008), som menar att det är av vikt för en ledande gestalt att lära känna och förstå varje individ i gruppen. De menar att detta är grundläggande i formeringen av grupper, då det gäller att tillsätta individer med passande personligheter men som även enskilt är en bidragande faktor till gruppens framgångar. Respondent A4 förtydligade dock att dessa diskussioner måste skötas med hög professionalism och att alla

gruppmedlemmar var tvungna att besitta förmågan att kompromissa och hantera viss självkritik. Enligt Cron m.fl. (2005) är det en avgörande faktor att det finns en välfungerande social dynamik mellan säljarna. I fall då dessa personlighetsfaktorer var bristande skapades spänningar och konflikter inom grupperna vilket reducerade gruppens effektivitet.

Ovanstående stycke hänger även samman med diskussionerna som fördes kring vikten av social kompetens i en grupps utformande och effektivitet. Respondent B3 menar att gruppmedlemmarna behöver arbeta prestigelöst och ha en förmåga att se gruppens mål framför sina egna. Detta belyses av Cron m.fl. (2005) som menar att organisationer måste tydliggöra mål och visioner för att underlätta samarbetet mot ett gemensamt slutmål. Både företag A och B har utvecklats från att för många år sedan ha arbetat med individuell provision till gruppbelöningar. Anledningen till detta uttrycker de som att det förbättrar miljön för grupparbete att fungera. Genom att tillsätta en kollektiv bonus framför en individuell ökar gruppmedlemmarnas motivation att arbeta tillsammans för att uppnå ett gemensamt mål, samtidigt som det reducerar de incitament som tidigare fanns för att uppnå personliga mål och kvoter.

Respondent B1 förklarade hur arbetet fungerade i början av hans karriär då han jobbade med individuell provision. Det fanns många tillfällen då säljare försökte stjäla kunder från varandra, samt tog affärer som andra säljare egentligen hade bättre förutsättningar för att genomföra, för att erhålla en så hög personlig provision som möjligt.

Respondent B1 nämner att det ofta ledde till interna spänningar och att en kollektiv belöning är att föredra för deras organisation. Samma respondent uttryckte dock att han kunde övervägt att använda sig utav mer individuell bonus om hans säljstyrka hade varit yngre, då det kan motivera säljarna till att ”gå den extra milen”.

Belönningssystemet kan därför tolkas vara något situationsanpassat, som Anderson och Oliver (;1987; Moon och Armstrong, 1994; Rajagopal och Rajagopal, 2008) uttrycker är upp till ledningen att avgöra vilket som passar bäst vid olika situationer. De menar att belönningssystemet är ett verktyg för att förnya gruppens motivation, men att även utvärderingssamtal kan användas i detta syfte. Respondent A4 och B1 påtalade att de genomförde kontinuerliga utvärderingssamtal med både individuella säljare och arbetslagen, där de gick igenom tidigare försäljningsprestationer, kommande mål och även visioner för framtiden.

5.2.3 External-support

Efter empirisammanfattningen blev det tydligt för oss att de båda företagen dagligen arbetar med externa funktioner i stor utsträckning. Dock fann vi skillnader mellan teori och praktik i tillämpningen av externa stöd. Arndt och Harkins (2013) beskriver externt stöd genom en centraliserad avdelning inom organisationen men utanför säljavdelningens kontroll. Forskning gjord av Pertusa-Ortega m.fl. (2010) menar att externt stöd främst tillämpas i fall då anpassningsbarheten är låg och när det krävs förkvalificering av riskfyllda kunder.

I den mån som företag A och B brukade externt stöd, handlade det snarare om en hög anpassningsgrad och komplexa aktiviteter. I deras rikstäckande kedja har de nära samarbete med de andra kontoren och vilket gör det enkelt för de att bistå med resurser av olika typer till varandra. Respondenterna i företag A klargjorde att det framförallt handlade om två typer av resurser de behövde ta del av, kompetens och drift. Respondenterna i företag B berättade att det för deras del, som innehar en egen drifthall, oftast behövdes extra personal eller liksom företag A, personal med specialistkompetens.

IT-branschen är i högsta grad en levande process, där teknologin utvecklas med hög hastighet vilket gör det omöjligt för säljarna att inneha all kunskap som krävs för att kunna besvara kunders frågor. Därför är det vanligt att säljarna tar hjälp av tekniker eller specialister, både från deras eget kontor men även andra kontor i kedjan, för att fylla dessa kunskapsgap. Detta reducerar mängden information och kunskap som säljarna måste skaffa och leder till att de kan i större grad koncentrera sig på själva säljprocessen och kundrelationerna.

Båda företag använder sig också av externt stöd i form av partners utanför kedjan och konsulttjänster. I dessa fall menar respondenterna A3 och A4 att det är väldigt viktigt att de är tydliga mot kunderna att de brukar sig av en tredje part. Även om detta innebär att de i viss mån erkänner att de inte ha den kunskapen som krävs upplevs det enligt respondenternas erfarenheter som positivt bland kunderna. Respondent A3 menar att det inte är trovärdigt om man vid möte med kund påstår att man kan allt, vilket vi tolkar som att det snarare uppskattas och framstår som professionellt om organisationen tydliggör att de anlitar experter på området för att tillgodose kundens behov.

Intervjuerna gav oss också information kring problematiken i att använda sig utav ett externt stöd. För att undvika förvirring bör rollerna vara tydligt förmedlade, både internt men även till kunden.

Genom att klargöra rollerna bör kommunikationsbrister kring vem som sköter vad, vems problem det är samt att vem som äger affären undvikas och därmed underlätta säljprocessen. Det finns också risker med att ta in en tredje part i form av att organisationen inte känner personen eller personerna som bistår med stöd. Genom att ta in en extern part går man även i god för dessa och för att affären genomförs utan problematik.

En avgörande dimension för att använda sig utav externt stöd var enligt ursprungsartikeln skriven av Arndt och Harkins (2013) för att förkvalificera och hitta kunder. Vi kunde efter empirisammanställningen konstatera att majoriteten av all förkvalificering och prospektering utfördes av säljarna själva inom båda företagen. Till stor del utfördes prospekteringen genom kalla samtal, men även telemarketing-företag och utskick hade provats.

Enligt Moncrief och Marshall (2005) bör säljare fokusera på kunder som har stor långsiktig potential, bortse från att agera helt och hållet mot okvalificerade kunder och undvika de med kortsiktig potential. Varvid både företag A och B uttryckte att deras önskan var att enbart arbeta med kunder med långsiktig potential, kan vi dock tolka det som att det finns utvecklingsmöjligheter. Respondent A? uttryckte att de var dåliga på att säga nej, även om de hade vetskapen om att det handlade om kortsiktig potential. Respondent B4 uttryckte att de kunder det utfördes kalla samtal till, redan var förkvalificerade till viss del då urvalet hade skett genom att välja ut de största företagen i regionen.

Samma respondent uttryckte även att prospekteringen delvis genomfördes kvantitativt framför kvalitativt. Dock såg vi inga tendenser till att det fanns någon skild målbild kring prospekteringen som Tellefsen och Eyuboglu (2002) menar kan ge upphov till konflikter i organisationen.

Flertalet respondenter uttryckte att förkvalificering innebar en stor arbetsbörda, men framförallt respondent B4 då det utgjorde merparten av hans yrkesroll. Enligt Arndt och Harkins (2013) ökar dessutom arbetsbördan ju större betydelse förkvalificeringen innebär, vilket leder till att säljare utsätts för än större svårigheter i att fördela sin tid. Vidare menar Arndt och Harkins (2013) att säljare i dessa fall kan börja fokusera på andra aktiviteter än förkvalificeringen vilket medför att den inte genomförs optimalt eller ignoreras totalt.

Respondent B4 påtalade detta problem då det nämndes att vissa säljare troligen valde att utföra mindre påfrestande aktiviteter istället för att prospektera. Forskningen gjord av Arndt och Harkins (2013) påpeka att detta problem troligtvis kan underlättas genom att separera säljarna från

förkvalificeringen. Respondenterna från både företagen påpekade dock att de använt sig utav telemarketingföretag som utför förkvalificeringen åt dem, men det var blandad framgång. Respondenterna från företag A menade att det fungerade ganska bra, medan respondenterna från företag B förkastade det.

Samtliga respondenter påpekade dock att det var relativt dyrt, vilket gör att det tillkommer en viss risk i form av kostnader i de fall förkvalificeringen inte mynnar ut i en försäljning. Att genomföra förkvalificeringen på egen hand menade respondent B4 var bättre. Risken med kostnaden minskade något samt att de egna säljarna hade större kompetens och expertis om branschen och därför kunde utföra förkvalificeringen bättre.

6 Bidrag

I kommande avsnitt presenteras studiens bidrag samt vidare forskning. Bidraget har framkommit genom en analys där vi sökt efter samband för att kunna skapa förståelse för sambandet mellan de olika säljstöden.

6.1 Studiens bidrag

Det som låg till grund för vår studie var den tidigare forskningen publicerad av Arndt och Harkins (2013), som framställde färdiga konceptuella modeller som presenterar tillämpningen av stödstrukturer givet viss problematik i säljprocessen. Vi ansåg att studien framtagen av Arndt och Harkins (2013) indikerade på att samspelet mellan stödstrukturerna var obefintligt och att de tre stödstrukturerna inte kunde samverka. Vi ville därför öka förståelsen för stödstrukturernas kompatibilitet i praktiken samt vilken påverkan de fyra dimensionerna hade för företagens val av stöd till säljaren.

Vi som författare ställer oss här frågande kring användandet av den tidigare publicerade forskning gällande stödstrukturer. Under studiens gång har förståelsen kring säljsupport samt den undersöka branschen tilltagit, den nya informationen given från den empiriska undersökningen ger oss grund att uttrycka att IT-branschen är komplex som sådan. Även företagens storlek och omstrukturering kan ha en bidragande orsak till varför det blir svårt för de undersökta företagen att bruka färdigställda stöd och processer. Företag A som i nuläget är i förändring har för tillfället ett fåtal anställda och begränsad tillgång till mänskliga resurser. Vi tror att denna begränsning av mänskliga resurser gör att det blir svårt att avsätta tid för att upprätta ett konstant ramverk för att stödja säljaren, istället får säljarna nyttja de hjälpmedel de själva har tillgång till.

Vi såg tydligt att de fyra underliggande dimensionerna var ständigt närvarande, dock förändrades graden av dessa i varje delmoment i säljprocessen. Vid en ständig förändring av närvarande problematik var det omöjligt för de tillfrågade organisationerna att avgöra när och vilket stöd som skulle appliceras. Vi fann ett samspel mellan de tre säljstöden som alla brukades, ofta kombinerade, med hjälp av ständig kommunikation instanserna emellan. Denna ständiga kommunikation som förs stämmer överrens med teoretikers syn på en dynamisk och funktionell gruppering, det gäller att finna ett socialt samspel som för arbetet framåt (W. Cron et al., 2014; Rajagopal & Rajagopal, 2008). För att exemplifiera föregående påstående har vi skapat en figur som återger vår uppfattning gällande deras säljprocess och hur de tre stöden tillämpas.

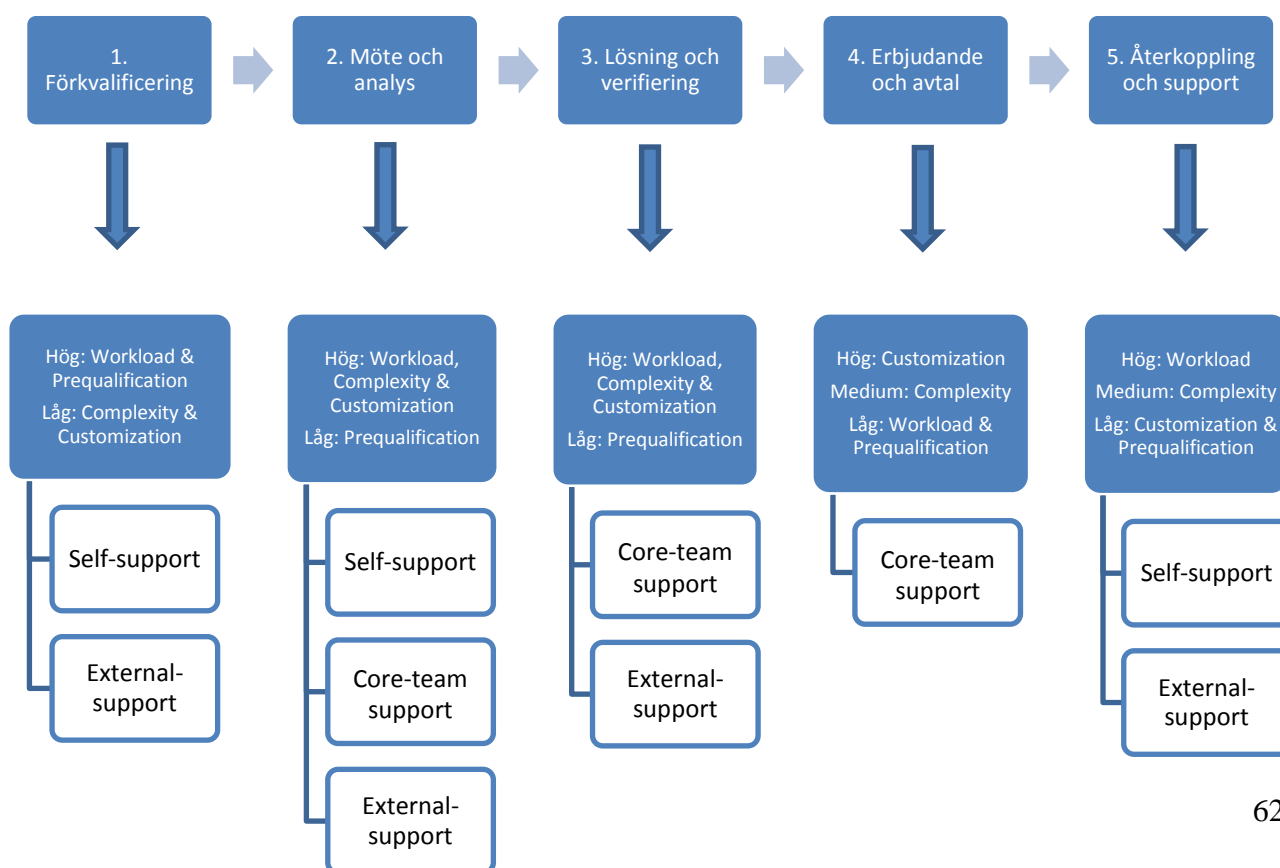
Förklaring till figur 5 – säljprocessen.

Figuren som presenteras nedan är utformad av oss skribenter för att förtydliga företag A och B's användande av säljstöd i olika delar av sina säljprocesser. Säljprocessen är utformad utefter respondenternas beskrivningar och är för båda företagen en linjär process. Dessa beskrivningar ligger till grund för rubrikerna i den översta raden: (1) Förkvalificering, (2) Möte och analys, (3) Lösning och verifiering, (4) Erbjudande och Avtal samt (5) Återkoppling och Support. I den empiriska undersökningen kunde vi urskilja vilka underliggande dimensioner som uppstod för säljarna i de olika delmomenten, samt vilken nivå (Hög, Medium eller Låg) de upplevde av de underliggande dimensionerna. Detta visualiseras i den andra raden.

Som tidigare nämnt benämnde organisationerna inte säljstöden som Self-Support, Core-Team support eller External-support (Arndt & Harkins, 2013), varvid vi fick tolka respondenternas svar för att ha möjlighet att avgöra vilket av dessa säljstöd de applicerade. Säljstöden som organisationerna valde att applicera i de olika delmomenten visas i den tredje och sista raden. Detta gav oss grund till att knyta samman de enskilda delmomenten i säljprocessen till både valet av säljstöd och vilken nivå av de underliggande dimensionerna som delmomenten innebar. Detta ger en övergripande bild till varför särskilda säljstöd används i olika moment vilket visualiseras i modellen nedan.

Säljprocessen

Figur 5. Säljprocessen



Den första rutan (1) representerar företag A och Bs förkvalificering. Säljarna uttryckte att detta steg i säljprocessen innebar hög workload, låg complexity, hög prequalification samt låg customization. För att lösa uppgifterna i detta moment uppfattade vi att företagen brukade sig utav Self-support och External-support. Förkvalificeringen uppfattades av företagen vara tillräckligt okomplicerad för att en den skulle kunna genomföras utav enskilda säljare även om arbetsbördan uppfattades vara hög. I teorin ses prequalification som vitatalt då det gäller att finna rätt alternativa kunder och detta bör skötas av en egen avdelning då det är komplext (Arndt & Harkins, 2013; Jolson & Wotruba, 1992). Som komplement användes i viss mån externa resurser, så som telemarketingföretag, externa CRM-system samt referenser. Dessa externa stöds ämnar underlätta prequalification och minska arbetsbördan stämmer överrens med tidigare anförd forskning (Arndt & Harkins, 2013) och den fungerar även i praktiken.

Ruta (2) behandlar möte och analys där företagen tillämpade samtliga stödstrukturer. Säljarna menade att detta steg innebar hög workload, hög complexity, låg prequalification samt hög customization. Detta delmoment präglas utav en hög nivå av problematik i flera utav de underliggande dimensionerna, vilket gör att en ständig anpassning av vilket stöd som ska tillämpas krävs. Ser vi till den ursprungliga artikeln skapad av Arndt & Harkins (2013) så indikerar den på att organisationer kan utforma färdiga strukturer som hanterar problematik för säljaren, men det tidigare anförandet gällande ständig anpassning styrker vår teori att det måste finnas ett samspel mellan säljstöden.

Ruta (3) innefattar lösningar och verifieringar mot kund. Här brukas Core-team support men även External-support. Core-team support tillämpas för att interna resurser ska ha möjlighet att diskutera fram den mest effektiva lösningen. Återigen gäller det för de interna instanserna att fungera effektivt och skapa en god dynamik sinsemellan (Piercy et al., 2009; Steward et al., 2010) för att tillsammans ta arbetet framåt. Finns det då något delmoment som företagen inte klarar av tar de in en extern instans, exempelvis i form av leverantör av stadsnät för att möta kundens behov. Denna del i säljprocessen återspeglas av hög workload, hög complexity, låg prequalification samt hög anpassning för säljarna.

Ruta (4) behandlar erbjudanden och avtal mot kund. Här samarbetar de interna instanserna och tar hjälp utav varandra. Vi utläser att de använder sig utav Core-team support, vilket ger säljarna möjlighet att ta del av varandras kompetenser och därmed underlättar arbetet eller process mot kund. Den sista rutan (5) i säljprocessen är återkoppling och support. Här brukar företagen i majoritet Self-support samt External-support. Återkopplingen för säljaren på egen hand, vid en

aktiv support gentemot kund tar säljaren hjälp utav externt stöd inom organisationen, till exempel tekniker. Säljarna upplevde att detta steg skapade en hög workload, medium complexity, låg prequalification och hög anpassning.

Vi är dock övertygade om att de konceptuella modellerna och det tydliga ramverk som presenternas i tidigare studier av Arndt och Harkins (2013) kan appliceras i segment där säljaren erbjuder mindre komplicerade produkter eller tjänster. Vi menar att det kan skapas ökad standardisering för säljaren som ständigt möter samma frågor och liknande problematik, det underlättar för organisationen att då ha ett fast stöd som utgångspunkt för att vara behjälplig gentemot säljaren.

Den empiriska studien visade att de undersökta företagen inte brukar några formella ramar som avgör vilket stöd som ska tillämpas för att underlätta säljarnas arbete. Den levande processen innebär en ständig kommunikation mellan säljare och organisationen vilket gör att stödets tillämpning varierar beroende på situationen.

Studien ger ytterligare bidrag i form av att det skapats en säljstödsprocess i en faktisk säljprocess. Då vi utfört studien med en tolkande ansats gav det oss möjligheten att gräva något djupare i det empiriska materialet för att utveckla en faktisk processmodell. Säljstödsprocessen delar upp säljprocessen i fem olika steg, där varje enskilt steg påvisar de underliggande dimensioner som upplevs samt vilket stöd som tillämpas utefter dessa. Tidigare studier har inte framfört någon liknande modell som visar hur ett företag i praktiken tillämpar säljstöd beroende på de underliggande dimensionerna. Detta ger en tydlig visuell struktur för hur säljstöden samspelar med varandra och i vilka situationer som de två företagen i vår studie utnyttjar vilket eller vilka säljstöd.

Den ständigt levande och formbara säljprocessen gör att säljaren, beroende på de fyra dimensionerna: workload, complexity, prequalification och customization, behöver olika stöd i olika delar av processen. Sammanfattningsvis kan vi uttrycka en ökad förståelse kring samspelet mellan säljstöden och hur de fyra underliggande dimensionerna påverkar valet av säljstöd. Vi menar att vår ökade förståelse kring ämnesområdet ger oss grund att anta säljstöden kan komplettera varandra under olika moment i säljprocessen, samt att de inte är oberoende utav varandra.

6.2 Vidare forskning

Denna studie har gett oss ökad förståelse kring samspelet mellan olika säljstöd och hur de fyra underliggande dimensionerna påverkar valet av säljstöd. Under arbetets gång väcktes dock frågor som vi valde att inte innefatta i vårt arbete utan lämpar sig bäst för en ny studie.

- Som framgår i studiens bidrag befann sig företag A i en pågående omstrukturering och hade för tillfället viss personalbrist. Vi ställer oss frågande till om denna resursbrist har en påverkan på appliceringen av säljstöd. Vi ser en möjlighet att en studie kan genomföras i organisationer som inte har brist på personal för att se om det finns några skillnader i tillämpandet av säljstöd.
- Studien genomfördes i två organisationer som länge arbetat för att göra arbetsstrukturen mer decentraliserad. Genom decentralisering främjas kommunikation mellan de anställda och ledningen vilket förenklar tillämpningen av säljstöd i olika situationer. Vi anser att det vore intressant att genomföra en studie i en eller flera centraliserade organisationer för att öka förståelsen för hur stor vikt kommunikationen har för tillämpning av säljstöd.

7 Källförteckning

Aiken, M., & Hage, J. (1968). Organizational Interdependence and Intra-Organizational Structure. *American Sociological Review*, (6), 912.

Andersson, B.-E. (1985). Som man frågar får man svar: en introduktion i intervju- och enkätteknik. Kristianstad: Raben Prisma.

Arbnor, I., & Bjerke, B. (1994). Företagsekonomisk metodlära / Ingeman Arbnor, Björn Bjerke. Lund : Studentlitteratur, 1994 ; (Lund : Studentlitteratur).

Ahearne, M., Srinivasan, N., & Weinstein, L. (2004). Effect of Technology on Sales Performance: Progressing from Technology Acceptance to Technology Usage and Consequence. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(4), 297–310.

Anderson, E., & Oliver, R. L. (1987). Perspectives on Behavior-Based versus Outcome-Based Salesforce Control Systems. *Journal of Marketing*, (4), 76.

Arndt, A. D., & Harkins, J. (2013). A framework for configuring sales support structure. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(5), 432–443. doi:10.1108/08858621311330272

Barber, C. S., & Tietje, B. C. (2008). A Research Agenda for Value Stream Mapping the Sales Process. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, (2), 155.

Behrman, D. N., & Perreault Jr., W. D. (1982). Measuring the Performance of Industrial Salespersons. *Journal of Business Research*, 10(3), 355–370.

Boles, J. S., Johnston, M. W., & Hair, J. F. (1997). Role Stress, Work-Family Conflict and Emotional Exhaustion: Inter-Relationships and Effects on Some Work-Related Consequences. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, (1), 17.

Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (B. Nilsson, Trans.). Malmö: Liber ekonomi.

Clark, K. B., & Fujimoto, T. (1991). Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry (Hardcover). In , Harvard Business School Press Books (p. 1).

Brown, S. P., Evans, K. R., Mantrala, M. K., & Challagalla, G. (2005). Adapting Motivation, Control, and Compensation Research to a New Environment. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, (2), 155.

Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basic of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Sage Publications, Inc.

Cron, W., Baldauf, A., Leigh, T., & Grossenbacher, S. (2014). The strategic role of the sales force: perceptions of senior sales executives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(5), 471–489. doi:10.1007/s11747-014-0377-6

Cron, W. L., Marshall, G. W., Singh, J., Spiro, R. L., & Sujan, H. (2005). Salesperson Selection, Training, and Development: Trends, Implications, and Research Opportunities. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, (2), 123.

Cullen, J. C., Silverstein, B. A., & Foley, M. P. (2008). Linking Biomechanical Workload and Organizational Practices to Burnout and Satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, (1/2), 63.

DiDomenico, A., & Nussbaum, M. A. (2008). Interactive effects of physical and mental workload on subjective workload assessment. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 38(11–12), 977–983. doi:10.1016/j.ergon.2008.01.012

Dalton, G.W. and Lawrence, P.R. (Eds) (1970), *Organizational Structure and Design*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, IL.

Flaherty, T. B., Dahlstrom, R., & Skinner, S. J. (1999). Organizational Values and Role Stress as Determinants of Customer-Oriented Selling Performance. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, (2), 1.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research* / Barney G. Glaser and Anselm L. Strauss. New York : Aldine de Gruyter, cop. 1967.

Grant, K.), Cravens, D.), Low, G.), & Moncrief, W.). (2001). The role of satisfaction with territory design on the motivation, attitudes, and work outcomes of salespeople. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 29(2), 165-178.

Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 109.

Gummesson, E. (2003). All research is interpretive! *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(6/7), 482–492. doi:10.1108/08858620310492365

Ghoshal, S. (1987). Global Strategy: An Organizing Framework. *Strategic Management Journal*, 8(5), 425.

Gummesson, E. (2003). All research is interpretive! *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(6/7), 482–492.

Gillham, B. (2008). *Forskningsintervjun: tekniker och genomförande*. (E. Jamison Gromark, Trans.). Lund: Studentlitteratur.

Hart, S. G., & Staveland, L. E. (1988). Development of NASA-TLX (Task Load Index): Results of Empirical and Theoretical Research. In Peter A. Hancock and Najmedin Meshkati (Ed.), *Advances in Psychology* (Vol. Volume 52, pp. 139–183). North-Holland. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166411508623869>

Hill, N. C., & Swenson, M. J. (1994). The Impact of Electronic Data Interchange on the Sales Function. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 14(3), 79–87.

Insch, G. S., McIntyre, N., & Dawley, D. (2008). Tacit Knowledge: A Refinement and Empirical Test of the Academic Tacit Knowledge Scale. *Journal Of Psychology*, 142(6), 561-580.

Kahn, K. (1996). Interdepartmental integration: A definition with implications for product development performance. *Journal Of Product Innovation Management*, 13(2), 137-151. doi:10.1016/0737-6782(95)00110-7

Kahn, K. (n.d). Market orientation, interdepartmental integration, and product development performance. *Journal Of Product Innovation Management*, 18(5), 314-323.

- Kjær Jensen, M. (1995). *Kvalitativa metoder: för samhälls- och beteendevetare*. Lund: Studentlitteratur.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, (1). 1.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahearne, M. (1998). Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance. *Journal of Marketing*, (3). 87
- Menon, A., Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1997). Product Quality: Impact of Interdepartmental Interactions. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 25(3), 187.
- Moncrief, W. c. (1), & Marshall, G. w. (2). (2005). The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 13–22. doi:10.1016/j.indmarman.2004.06.001
- Moon, M. A., & Armstrong, G. M. (1994). Selling Teams: A Conceptual Framework and Research Agenda. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, (1), 17.
- Miller, Tory G., and Erick P. Gist (2003), *Selling in Turbulence Times*, New York: Accenture-Economist Intelligence Unit Survey.
- Onyemah, V. (2008). Role Ambiguity, Role Conflict, and Performance: Empirical Evidence of an Inverted-U Relationship. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, (3). 299. doi:10.2753/PSS0885-3134280306.
- Pertusa-Ortega, E. m., Zaragoza-Sáez, P., & Claver-Cortés, E. (2010). Can formalization, complexity, and centralization influence knowledge performance? *Journal of Business Research*, 63(3), 310–320. doi:10.1016/j.jbusres.2009.03.015
- Piercy, N., Cravens, D., & Lane, N. (2009). Sales management control level and competencies: Antecedents and consequences. *INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT*, 38(4), 459–467.
- Pinker, E., Shumsky, R., & Simon, W. (2000). The efficiency-quality trade-off of cross-trained workers. *Manufacturing And Service Operations Management*, 2(1), 32-48.

- Rajagopal (1), & Rajagopal, A. (2). (2008). Team performance and control process in sales organizations. *Team Performance Management*, 14(1-2), 70–85. doi:10.1108/13527590810860212
- Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till faltstudier*. (S.-E. Torhell, Trans.). Malmö: Liber ekonomi.
- Rouziès, D., Anderson, E., Kohli, A. K., Michaels, R. E., Weitz, B. A., & Zoltners, A. A. (2005). Sales and Marketing Integration: A Proposed Framework. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, (2). 113.
- Singh, J. (1998). Striking a Balance in Boundary-Spanning Positions: An Investigation of Some Unconventional Influences of Role Stressors and Job Characteristics on Job Outcomes of Salespeople. *Journal of Marketing*, (3). 69.
- Sager, J. K., & Wilson, P. H. (1995). Clarification of the Meaning of Job Stress in the Context of Sales Force Research. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, (3). 51.
- Strahle, W. M., Spiro, R. L., & Acito, F. (1996). Marketing and Sales: Strategic Alignment and Functional Implementation. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, (1). 1.
- Singh, J. (2000). Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations. *Journal of Marketing*, 64(2), 15–34.
- Spreitzer, Gretchen M. (1995), "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation," *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465
- Stamper, C. L., & Johlke, M. C. (2003). The Impact of Perceived Organizational Support on the Relationship Between Boundary Spanner Role Stress and Work Outcomes. *Journal Of Management*, 29569-588. doi:10.1016/S0149-2063(03)00025-4
- Stan, S.),, Evans, K.),, McAmis, G.),, & Arnold, T.). (2012). The Moderating influence of organizational support on the development of salesperson job performance: Can an organization provide too much support?. *Journal Of Personal Selling And Sales Management*, 32(4), 405-419. doi:10.2753/PSS0885-3134320401

Steward, M., Walker, B., Hutt, M., & Kumar, A. (2010). The coordination strategies of high-performing salespeople: internal working relationships that drive success. *JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE*, 38(5), 550–566.

Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Liber.

Tellefsen, T., & Eyuboglu, N. (2002). The Impact of a Salesperson's in-House Conflicts and Influence Attempts on Buyer Commitment. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, (3), 157.

Thirumalai, S., & Sinha, K. (2009). Customization Strategies in Electronic Retailing: Implications of Customer Purchase Behavior. *DECISION SCIENCES*, 40(1), 5–36.

Tuli, K. R., Kohli, A. K., & Bharadwaj, S. G. (2007). Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes. *Journal of Marketing*, (3). 1. doi:10.1509/jmkg.71.3.1.

Weitz, B.), & Bradford, K.). (1999). Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 27(2), 241-254.

Weitz, Barton (1978), “the Relationship Between Salesperson Performance and Understanding of Customer Decision Making,” *Journal of Marketing Research*, 15 (November), 501-517.

Yin, R. K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber.

Yin, R. K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. (B. Nilsson, trans.). Malmö: Liber.

8 Bilaga 1 – Intervjuguide

Namn:

Ålder:

Yrke:

Hur länge har du varit aktiv i denna eller liknande arbetsroll:

1. Beskriv dina arbetsuppgifter och vad din yrkesroll innebär.

2. Vilka av dessa säljaktiviteter kommer du i kontakt i din arbetsroll?

Teknisk support gentemot kund	
Schemalägga möten med kund	
Interna möten	
Hantera beställningar	
Orderbekräftelse	
Förbereda nya anbud till kund	
Arbetar ni med helhetslösningar	

3. Vilka moment i din arbetsroll bidrar till hög arbetsbörda?

3.1. Vid en hög arbetsbörda, hur löser du en uppgiften?

3.1.1 Bidrar organisationen med hjälp för att underlätta arbetsprocessen? Finns det en färdig process/stöd?

Exempel:

4. Skapar alternativt innehåller din arbetsroll hög komplexitet i arbetsuppgiften?

4.1. Vid en hög komplexitet, hur löser du detta?

4.1.1 Bidrar organisationen med hjälp för att underlätta arbetsprocessen? Finns det en färdig process/stöd?

Exempel:

5. Är du i din arbetsroll tvungen att anpassa dig gentemot kund?

5.1. Vid en hög anpassningsgrad gentemot kund, hur finner du en lösning på dessa situationer?

5.1.1. Bidrar organisationen med hjälp för att underlätta arbetsprocessen? Finns det en färdig process/stöd?

Exempel:

6. Är du, i din arbetsroll, tvungen att föra förkvalificering av kund?

6.1.1. Hur sköter du din förkvalificering?

6.1.1. Vid en hög förkvalificering, bidrar organisationen med hjälp för att underlätta arbetsprocessen? Finns det en färdig process/stöd?

Exempel:

7. Har organisationen någon uttalad struktur/process för att hjälpa säljande instanser att minska problematiken i deras arbete? Hur ser den ut?

7.1. Vad grundas dessa processer på?

7.1.1. Vad avgör vilken av processerna som ska användas?

Exempel:

8. Arbetar du som individuell säljare?

8.1. Tar du hjälp från andra instanser som ensam säljare?

9. Använder ni er av arbete i grupp?

9.1. Vad anser du karakterisera en effektiv gruppering?

9.1.1. Använder ni er utav belöningsystem eller andra motivationsstrategier?

10. Tar ni hjälp av externa medel för att möta kundens krav?

10.1. Brukar ni externa medel inom organisationen?

10.1.1 Brukar ni externa medel från andra organisationer?

10.1.1.1. Finns det någon problematik mellan säljare/affärsutvecklare och externa avdelningar