



CHALMERS

En kvalitativ undersökning för att utveckla en SMEs försäljningsprocess

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet Ekonomi och
Produktionsteknik

Lindqvist Anna
Vidner Michaela

Institutionen för Teknikens Ekonomi och Organisation
Avdelningen för Supply and Operations Management

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA Göteborg, Sverige 2020

www.chalmers.se

Rapport Nr. E2020:033

Rapportnummer E2020:033

En kvalitativ undersökning för att utveckla en SMEs försäljningsprocess

Anna Lindqvist
Michaela Vidner

TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
Avdelning för Supply and Operation Management
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2020

En kvalitativ undersökning för att utveckla en SMEs försäljningsprocess

Anna Lindqvist
Michaela Vidner

© Anna Lindqvist, 2020
© Michaela Vidner, 2020

Handledare och Examinator: Dan Paulin, Supply and Operations Management

Rapportnummer E2020:033
Teknikens ekonomi och organisation
Chalmers tekniska högskola
412 96 Göteborg
Sverige
Telefon + 46 (0)31-772 1000

Göteborg, Sverige 2020

Förord

Först och främst vill vi tacka de som har stöttat oss under arbetets gång. Vi vill tacka vår handledare Björn på fallföretaget en extra gång för din stöttning och ditt engagemang. Trots Covid-19 och de ekonomiska svårigheter pandemin innebar har du funnits med i processen från början till slut. Vi vill fortsätta att tacka alla er anställda på fallföretaget som ställt upp i intervjuer, välkomnat oss och delat med er av er kunskap. Dessutom vill vi tacka Marcus och Jonas på ESSIQ som har stöttat oss när vi behövt utomstående perspektiv och erfarenheter. Er delaktighet i studien har hjälpt oss hålla oss objektiva och fokuserade.

Vi vill tacka alla er som ställt upp som respondenter i intervjuer för er tid och ert förtroende. Vi hoppas att denna studie kan appliceras i er verksamhet och därmed även bidra till ert förbättringsarbete.

Vi vill tillägna ett stort tack till vår handledare Dan på Chalmers. Han har funnits med oss i våra upp och nedgångar och gett oss den feedback vi behövt för att driva arbetet framåt. Hans expertis har hjälpt oss att behålla studiens allmänintresse och vårt fokus på studiens syfte.

Detta är ett examensarbete på 15 högskolepoäng som har pågått under vårterminen 2020 och är den avslutande delen av vårt program Ekonomi och Produktionsteknik på Chalmers Tekniska Högskola. Under arbetets gång har vi haft användning av många av vår utbildnings kurser och känner att Chalmers har förberett oss väl inför kommande arbetsliv. Vi hoppas vi kan applicera nyfunnen kunskap i framtida yrkesval.

Sammanfattning

I dagens föränderliga marknad, med snabbt skiftande kundbehov, är det av stor vikt att SMEer, small and medium-sized enterprises, arbetar proaktivt för att skapa konkurrenskraft. Teoristudier visar att ett proaktivt arbetssätt tillåter företag att identifiera kunders latent behov och utveckla lösningar för att tillfredsställa dessa. Konkurrenskraft kan vidare skapas genom att utveckla en flexibel och anpassningsbar försäljningsprocess. Genom denna typ av försäljningsprocess kan SMEer minska det gap som uppstår mellan deras investeringsförslag och kundens förutfattade meningar. Gapet definieras som vad SMEn tror kundbehoven är och de faktiska kundbehoven. Då kunden är främmande för vad SMEn erbjuder är det särskilt viktigt att SMEn har förmåga att anpassa sitt erbjudande efter kundens nuvarande situation.

Syftet med studien är att utveckla aktiviteter i en SMEs försäljningsprocess till mer kundanpassade. Detta görs genom en kvalitativ fallstudie. En SME agerar i denna studie fallföretag där deras försäljningsprocess kartläggs genom intervjuer och observationer. Vidare agerar tre SMEer fallkunder där deras behov och åsikter identifieras genom intervjuer. Samtliga respondenter verkar inom samma bransch. Fallkundernas intervjusvar jämförs med fallföretagets försäljningsprocess för att belysa det ovan nämnda gapet. Med hjälp av teoristudier dras slutsatser för att minska gapet och bidrar därmed till att utveckla SMEns försäljningsprocess.

Slutsatser av arbetet är att SMEer ska studera kunder djupgående innan första kontakt, ha som standard att alltid upprätta kundanpassade avtal och kontrakt och se bortom risken att kunden utnyttjar samarbetet. Vidare bör SMEer arbeta med referensföretag, marknadsföra sig på sociala tillställningar så som mässor och ta hänsyn till de fyra valkriterierna vid utformning av ett investeringsförslag. De fyra valkriterierna är de egenskaper hos en produkt som kunder värderar i ett investeringsförslag, dessa kan vara tekniska, ekonomiska, sociala eller personliga. Dessutom bör SMEer utveckla utrustning som går att modifiera om efter kundens förändrade behov. Aktiviteter i försäljningsprocessen som är i behov av förbättring är *genomföra förstudie, skriva avtal och kontrakt, vidta säkerhetsåtgärder, hänvisa till referensföretag, identifiera kunder och be om och arbeta med feedback*. Studien visar att fallföretaget behöver segmentera marknaden, genomföra gratis förstudie och matcha målgrupp med differentieringsstrategi. Fallföretaget behöver utveckla aktiviteterna *identifiera kund, initiera samarbete och ta emot och hantera feedback*.

Nyckelord: Försäljningsprocess, Lasersvetsning, SME, Proaktiv/Reaktiv aktivitet, Kundbehov

Summary

In today's rapidly changing market, where customer needs are constantly changing, it is crucial for SMEs, small and medium-sized enterprises, to work proactively to create competitive advantage. Studies show that a proactive way of working allows SMEs to identify customers' latent needs and develop solutions to satisfy these needs. Furthermore, competitive advantage can be created by developing a flexible and adaptable sales process. Then SMEs can reduce the gap that occurs between the investment proposal and the customers' preconceptions. The gap is defined as what a SME perceives that the customer needs are and the actual customer needs. When the customers are unfamiliar with the SME's proposal it is especially important that the SME has the ability to adapt its offer to fit the current situation of the customers.

The purpose with this study is to develop a SME's sales process to a more customer adapted process. This study is a qualitative case study. In this study a SME acts as a case company where their sales process is studied through interviews and observations. Moreover, three SMEs act as case customers and their needs and opinions are identified through interviews. Common to all of the SMEs in this study is that they are active within the same branch of industry. The results of the interviews with the case customers are being compared with the results from the internal interviews regarding the sales process at the case company to highlight the previous mentioned gap. With additional theory studies, conclusions are drawn to minimize the gap and thereby contribute to developing a SME's sales process.

The conclusions of this study are that SMEs should study customers thoroughly prior to first contact, by default always establish customized agreements and contracts and set aside the risk that customers can take advantage of the corporation. Furthermore, SMEs should work with reference companies, promote themselves at social events such as fairs and take the four choice criterias into account when developing their customer offer. The four choice criterias are the aspects customers take into account when evaluating an investment proposal, these can be technical, economic, social and personal. Furthermore, SMEs should develop equipment that can be modified as customer needs change. Activities in the sales process that are in need of improvement are *perform pilot study*, *sign agreements and contracts*, *take safety measures*, *refer to reference companies*, *identify customers* and *ask for and work with feedback*. The study shows that SMEs need to *segment the market*, *perform pilot study free of charge* and *adapt target market to differentiation strategy*. The case company needs to improve the activities *identify customers*, *initiate cooperation* and *ask for and work with feedback*.

Key words: Sales process, Laser welding, SME, Proactive/Reactive activity, Customer needs

Innehållsförteckning

Beteckningar	1
1. Inledning.....	3
1.1 Bakgrund	3
1.2 Syfte	4
1.3 Avgränsningar	4
1.4 Precisering av frågeställning	4
2. Teoretisk referensram	6
2.1 Reaktivt och proaktivt arbetssätt	6
2.2 B2B-relationer	7
2.2.1 Försäljningsprocessens händelseförlopp	8
2.2.2 Inköpsprocessens händelseförlopp	12
2.2.3 Kundbehov	14
2.2.4 Marknadsföring	15
2.2.5 Riskidentifiering	16
2.2.6 Förtroende	17
2.2.7 Referensföretag	18
2.3 Omvärldsanalys	19
2.3.1 Makro-analys	19
2.3.2 Micro-analys	19
2.3.3 Företaget	19
2.4 Svetsmetoder	21
2.4.1 Lasersvetsning	21
2.4.2 MIG/MAG, TIG	21
2.5 Sammanställning av återkommande begrepp	22
3. Metod	23
3.1 Förtydligande om intervjuernas innehåll	24
3.2 Analys av insamlade data	25
3.2.1 Identifiera gap	26
3.2.2 Fastställande av proaktiva respektive reaktiva aktiviteter	26
3.3 Metoddiskussion	26
4. Resultat	28
4.1 Fallföretagets försäljningsprocess	28
4.2 Fallkundernas inköpsprocess	34
5. Analys.....	39

5.1 Före försäljning.....	39
5.2 Under försäljning.....	40
5.3 Efter försäljning	42
5.4 Hela försäljningsprocessen	42
5.5 Identifierade aktiviteter	43
6. Diskussion	47
6.1 Före försäljning.....	47
6.2 Under försäljning.....	47
6.3 Efter försäljning	49
7. Slutsatser och rekommendationer.....	50
7.1 Slutsatser	50
7.2 Rekommendationer	52
7.3 Fortsatta studier.....	53
Referenser.....	54

Beteckningar

Nedan är en sammanställd lista på återkommande begrepp i studien.

Aktivitet

I denna studie definieras aktivitet som en handling SMEn genomför som har betydelse för försäljningsprocessens utfall. För att exemplifiera detta ses *studera kunder* som en aktivitet i försäljningsprocessen.

CE-märkning

En produkt med CE-märkning uppfyller EU:s säkerhets-, miljö- och hälsokrav och kan därmed säljas fritt på EU:s marknad. Tillsynen av EU:s 20-tal direktiv gällande CE-märkning svarar Arbetsmiljöverket, Boverket, Elsäkerhetsverket, Konsumentverket och Läkemedelsverket för (SIS, u. å.)

De fyra valkriterierna

Valkriterier är de olika egenskaper hos en produkt eller en tjänst som en kund använder för att värdera produkten eller tjänsten (Jobber & Ellis-Chadwick, 2016, s. 82). I en B2B-försäljning kan valkriterierna vara tekniska, ekonomiska, sociala och personliga (Jobber & Ellis-Chadwick, 2016, s. 115).

Investeringsstung teknik

I studien definieras investeringsstung teknik som teknik över fem miljoner kronor eftersom det är vad studiens fallföretag erbjuder.

ISO 14001

Enligt Svenska Institutet för Standarder (u. å.) är ISO 14001 en miljöledningssystemstandard för företag att använda sig av för att få ett välfungerande miljöledningssystem. Standarden är världens mest tillämpade och syftar till att minska företags negativa miljöpåverkan och skapa nya möjligheter genom miljöarbete (SIS, u. å.).

Proaktivt arbetssätt

Enligt Nationalencyklopedin (u. å.) är ett proaktivt arbetssätt aktiviteter som är riktade mot förutsägbara framtida situationer.

Reaktivt arbetssätt

Nationalencyklopedin (u. å.) beskriver ett reaktivt arbetssätt som en reaktion när en specifik händelse uppstår.

SME

Enligt Europeiska Kommissionen (u .å.) beskrivs SMEer (Small and medium-sized enterprises) som företag med mindre än 250 anställda och har en balansomslutning som är lägre än 43 miljoner euro.

1

Inledning

I dagens industri blir produktlivscykler allt kortare och kundbehoven mer skiftande och unika (Kocaoglu & Acar, 2016, s. 209). Den snabbt skiftande marknaden och de varierade kundbehoven har lett till att företag finner svårigheter att förstå kundens verkliga behov (Judge, 2013, ss. 33-34). Denna svårighet beskrivs som ett gap mellan vad företag tror kundens behov är och kundens faktiska behov. Enligt Brege & Kindström (2019, s. 75) måste företag bli mer proaktiva för att möta kunders behov i den snabbt skiftande marknaden. Ett proaktivt arbetssätt tillåter företag att identifiera kunders latent behov och utveckla lösningar för att tillfredsställa dessa.

1.1 Bakgrund

Flexibilitet och anpassningsbarhet är enligt Poolton, Ismail, Reid och Arokiam (2006, s. 683) nyckelegenskaper hos framgångsrika teknikföretag på marknaden. Vidare är det väsentligt för företag att förstå kundens unika behov för att kunna anpassa produkterbjudandet efter dessa (Kocaoglu & Acar, 2016, s. 210). Kunden accepterar och mottager med större sannolikhet ett investeringsförslag om det är anpassat och relevant för deras unika verksamhet. Då det är kunden som bedömer ett investeringsförslag är det viktigt för företag att förstå kundens intentioner och önskemål (Kaski, Alamäki och Pulins, 2019, ss. 42-59). Slutligen diskuterar Stankovska, Josimovski och Edwards (2016, ss. 218-219) att kundens förmåga att anpassa sig till och förstå ny teknik påverkas av de anställdas kunskap, erfarenhet och personlighet.

Små och medelstora företag (Small and medium-sized enterprises, SME) har, enligt Poolton et al. (2006, s. 682), ett mer kortsiktigt perspektiv på ekonomisk lönsamhet än vad större, mer väletablerade företag har. För att uppnå långsiktig ekonomisk lönsamhet förklarar Poolton et al. (2006, ss. 681-682) att företag behöver lägga resurser och kapital på att utveckla och förnya processer så att de blir flexibla och anpassningsbara för att kunna möta kundens varierande behov. Emellertid förklarar Kocaoglu & Acar (2016, s. 209) att SMEer ofta har brist på dessa resurser och kapital. Detta medför att SMEer generellt inte utvecklar försäljnings- och marknadsföringsprocesserna tillräckligt mycket för att de ska kunna tillfredsställa kundernas behov. Slutligen är den ekonomiska lönsamheten direkt kopplad till intäkter som kommer från tillfredsställda kunder.

Vidare förklarar Kocaoglu & Acar (2016, s. 210) att en mer flexibel och anpassningsbar försäljningsprocess ökar SMEers konkurrenskraft då det är en förutsättning för att snabbt svara på kundernas förändrade behov. Vidare är det viktigt att SMEer minskar det gap som kan finnas mellan investeringsförslaget och kundens förutfattade meningar. Särskilt viktigt är det att

anpassa sin försäljningsprocess då kunden är främmande för vad företaget erbjuder. Tilläggas kan att Stankovska et al. (2016, s. 217) belyser att SMEers svårigheter att bland annat identifiera kundbehov minskar om företagen utvecklar sina marknadsförings- och försäljningsprocesser.

Vid genomgång av tidigare studier som berör gapet, i en business-to-business relation, mellan vad företag tror kundens behov är och kundens faktiska behov finnes ingen konkret lösning. Därför kvarstår problemet och det finns fortfarande behov av vidare undersökningar för att öka förståelsen för företag. Denna studie kommer fokusera på de aktiviteterna i en SMEs försäljningsprocess som är i behov av att utvecklas eller läggas till. Aktiviteterna kommer identifieras som reaktiva respektive proaktiva då det, som tidigare nämnt, har visat sig att SMEer kan öka sin konkurrenskraft genom att arbeta mer proaktivt. En identifiering av aktiviteterna är nödvändigt för att klargöra vilka som är i behov av förbättring och vilka som i dagsläget fungerar bra. Ambitionen är att denna studie kan användas av ledning i SMEer vid utvecklande av försäljningsprocesser.

1.2 Syfte

Syftet med detta examensarbete är att utveckla försäljningsprocessen hos en SME.

1.3 Avgränsningar

- **Studien är avgränsad SMEer som levererar investeringstung teknikutrustning, det vill säga teknikutrustning över fem miljoner kronor.**

Eftersom försäljningsprocessen kan skilja sig beroende på säljande företags erbjudande har denna avgränsning gjorts. Fallföretaget i studien erbjuder investeringstung teknik och är verksamt inom svetsindustrin där de erbjuder lasersvetsning. För att säkerställa att studiens resultat är representativt för SMEers försäljningsprocess är studien avgränsad till SMEer med investeringstung teknik.

1.4 Precisering av frågeställning

- **Hur skulle försäljningsprocessen i en SME kunna utvecklas för att passa kundernas behov bättre?**

Att förstå en SMEs nuvarande försäljningsprocess är nödvändigt för att utveckla den till en mer kundanpassad process. En studie av ett fallföretags försäljningsprocess utförs för att kunna dra nyanserade slutsatser. Kundernas behov och åsikter ligger till grund för utveckling av försäljningsprocessen, varför direktkontakt med kunder är väsentligt. Slutligen är det väsentligt att studera tidigare genomförda studier för att ta del av tidigare dragna slutsatser som kan underlätta för att besvara denna studiens frågeställningar.

- **Vilka aktiviteter i en SMEs försäljningsprocess kan kategoriseras som reaktiva respektive proaktiva?**
 - Vilka av dessa aktiviteter är i behov av att förbättras?

Det är väsentligt att kartlägga försäljningsprocessens aktiviteter och identifiera ifall de är proaktiva eller reaktiva. Studier visar att det är fördelaktigt för SMEer att arbeta proaktivt. Därför är det av intresse att förstå vilka aktiviteter, utifrån kategoriseringen, som behöver förbättras för att kunna utveckla dessa. Genom att förbättra aktiviteterna i en försäljningsprocess bidrar detta även till en utveckling av försäljningsprocessen.

2

Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras den teoretiska referensramen. Kapitlet inleds med teori om reaktivt och proaktivt arbetssätt och detta kopplas till ett hållbart arbetssätt. Sedan lyfts teori kring B2B-relationer upp där bland annat en teoretiskt optimal försäljningsprocess och inköpsprocess redovisas. Kapitlet avslutas med teori om omvärldsanalyser och svetsmetoder.

2.1 Reaktivt och proaktivt arbetssätt

Van Breedam (2016, s. 53) menar att nutidens marknad med skiftande kundbehov tvingar företag att arbeta mer proaktivt för att ständigt vara konkurrenskraftiga. Från att arbeta mer reaktivt behöver företag inkludera ett proaktivt arbetssätt för att framtidssäkra sin verksamhet. De utmaningar företag kan komma att ställas inför i framtiden är samhälleliga och ökade krav gällande hållbarhet.

Nationalencyklopedin (u. å.) beskriver ett reaktivt arbetssätt som en reaktion när en specifik händelse som uppstår. Vidare är ett proaktivt arbetssätt mer riktat på förutsägbara framtida situationer. Roy, Silvestre & Shubham (2020, s. 1) menar att företag som har ett proaktivt arbetssätt är mer effektiva än de företag som har ett reaktivt arbetssätt. Vidare kan organisationer som arbetar proaktivt reagera på möjligheter snabbare än de som arbetar reaktivt och därför öka sin konkurrenskraft. Det är även fördelaktigt att vara en lärande organisation för att skapa en stark och hållbar värdeflödeskedja. Ledningen måste ta sitt ansvar för att organisationen ska arbeta proaktivt och vara uppdaterade.

Att införa ett mer hållbart arbetssätt

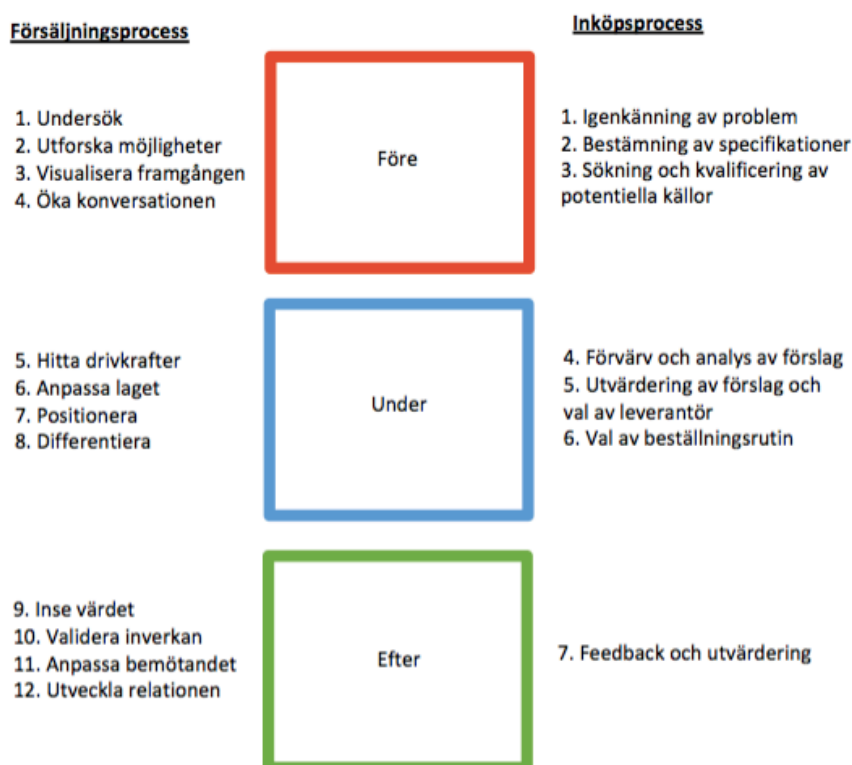
Ett företag som har som mål att arbeta mer hållbart kan inte endast arbeta reaktivt utan behöver arbeta mer proaktivt (Roy et al., 2020, s. 3). Hela organisationen behöver vara med på omvandlingen i arbetssättet. Det externa trycket på att företag ska börja arbeta mer proaktivt och dessutom mer hållbart har ökat.

Intressenter, exempelvis kunder, i en värdeflödeskedja kan påverka och trycka på att leverantörer ska arbeta mer hållbart. Roy et al. (2020, s. 3) menar att det ökade trycket på att arbeta mer hållbart kan få företag att inse den konkurrenskraft som kan skapas av att bli en mer hållbar och miljöinriktad organisation. Inför leverantörer mätetal i sin teknik kopplade till miljö är de rustade för potentiellt ökat miljökrav som kan komma från kunder (Roy et al., 2020, s. 4). Något som kan påverka företag till att vilja arbeta mer hållbart är de anställda som kan komma att kräva en bättre arbetsplats med mindre avgaser och dylikt. Inte bara mår de anställda bättre av detta utan även det globala klimatet.

Företag som ännu inte infört ett mer ekologiskt hållbart arbetssätt kan se detta som utmanande. Roy et al. (2020, s. 4) förklarar att företag kan behöva ändra sin produktdesign, minska materialförbrukning och införa miljöledningssystem. Vidare kan företag behöva ändra sina tillverkningsprocesser och samarbeta mer omfattande med andra aktörer i värdeflödedekedjan för att bli framgångsrika i förändringen. Ett mer ekologiskt hållbart arbetssätt kan minska avfall och öka återanvändning och återvinning av resurser. Enligt Roy et al. (2020, s. 4) krävs det att organisationer faktiskt lär sig om vad hållbarhet handlar om för att lyckas införa ett hållbart arbetssätt. Ett externt eller internt tryck på att arbeta mer hållbart kan vara väsentligt för att inleda omvandlingen från hur organisationen arbetar i dagsläget till det framtida stadiet.

2.2 B2B-relationer

I business-to-business-relationer sker inköp- och försäljningsprocesserna mellan företag (NE, u. å.). Enligt Andersen & Stein (2016, ss. 1–304) och Jobber & Ellis-Chadwick (2016, s. 113–114) sker inköps- och försäljningsprocesser samtidigt. Detta har examensarbetets skribenter illustrerat i *Figur 1* nedan. Eftersom inköps- och försäljningsprocessers olika steg är situationsberoende är tidslinjen inte skalenlig. Det som däremot kan urskiljas är att stegen följer en viss sekvens där en aktivitet påbörjas före en annan kan påbörjas. Steg 1–3 i inköpsprocessen stämmer tidsmässigt ungefärligt överens med försäljningsprocessens steg 1–4. På samma sätt stämmer inköpsprocessens steg 4–6 överens med försäljningsprocessens steg 5–8. Slutligen stämmer inköpsprocessens sjunde steg överens med stegen 9–12 i försäljningsprocessen.



Figur 1: Försäljnings- och inköpsprocessens samtida aktiviteter.

2.2.1 Försäljningsprocessens händelseförlopp

Enligt Andersen & Stein (2016, ss. 1-304) följer en försäljningsprocess 12 steg, från att det säljande företaget studerar potentiella kunder till sista steget som handlar om att utveckla relationen.

Före försäljning

Steg 1 - Undersök: Studera kunden

Andersen & Stein (2016, ss. 3-16) menar att på samma sätt som surfare förbereder den perfekta vågen genom att studera väder, temperatur och tidvatten behöver ett företag förbereda framtida försäljningar med kunder. Företag behöver lägga fokus på att få fram information om kunden för att bygga en solid grund för framtida samarbeten. Som säljande företag är det viktigt att få fram följande information om kunderna:

1. Kundens organisation: Hur och var är kunden organiserad för att genomföra affärer? Det är viktigt att förstå att kundens hierarki kan förändras till och från.
2. Kundens nyheter och utveckling: Vilka interna eller externa faktorer kan trigga ett initiativ som påverkar det säljande företaget positivt?
3. Kundens kultur: Hur är det att göra affärer med kunden? Attityder, värderingar, standarder och dylikt är viktigt att ta reda på som säljande företag för att skapa relationer som är fokuserade på värdeskapande.
4. Kundens industri: Hur ser kundens situation ut i industrin den är verksam i? Hur betraktas kundens prestationer av kunder, konkurrenter och leverantörer?
5. Kundens påverkande faktorer, mål och utmaningar: Vilka faktorer och påtryckningar kan tvinga kunden att agera? Kundens mål är uppsatta för att hantera påverkande faktorer och påtryckningar.
6. Kundens affärsmodell: Vad och hur tillför kunden värde till marknaden? Hur positionerar de sig på marknaden?
7. Kundernas kunder: Vilka är kundernas största kunder? Har de några få kunder eller många?
8. Kundernas konkurrenter: Vem konkurrerar kunderna med? Att identifiera gemensamma leverantörer med kunden kan påverka kommunikationen och öppenheten med kunden.
9. Kundens köp- och beslutprocess: Hur handlar kunden? Hur tar kunden beslut?
10. Kundens aktörer: Vilka är i styrelsen? Vem är beslutsfattare? Hur agerar de?
11. Kundens bakgrund: Vad har kunden för bakgrund med det säljande företaget och dess konkurrenter?

Om säljande företag inte studerar kunden riskerar det säljande företaget att försvaga deras trovärdighet.

Slutligen är det viktigt för det säljande företaget att dela informationen internt för att arbeta mot interna uppsatta mål.

Steg 2 - Utforska möjligheter: Ge kunden anledning till ditt engagemang

Till följd av arbetet det säljande företaget lagt på att studera kunden kan en unik dialog, som särskiljer det säljande företaget från dess konkurrenter, inledas med kund. Det är enligt Andersen & Stein (2016, ss. 17-30) mer troligt att kunden anser att det är mer givande att investera tid i det säljande företaget om företaget investerat tid i att studera kunden. Genom att det säljande företaget engagerat sig i kunden har de särskilt sig från konkurrenterna. Vidare är det viktigt att förstå att kontaktpersonerna hos kunder inte bara har företagsmässiga mål, utan även personliga drivkrafter. Personliga drivkrafter kan exempelvis kopplas till personers individuella prestationer och planer.

Det säljande företaget bör identifiera hur de kan förbättra kundens situation i någon av punkterna 1–11 ovan.

Steg 3 - Visualisera framgången: Visualisera framtidens potentiella värde med kund

Det säljande företaget skall hjälpa kunden att bygga en vision för hur företaget kan tillföra värde till kundens verksamhet. De flesta kunderna relaterar till visionen bäst om de, med förändringen, kan se framgång i tillväxten, reducerade kostnader, innovation, ökad konkurrenskraft, värdeskapande för deras kunder eller i lojal kundbas (Andersen & Stein, 2016, ss. 31-47). Kundens förtroende i att det säljande företaget kan göra visionen till realitet är det som avgör om kunden väljer att starta ett samarbete eller inte. Vidare är det viktigt att förstå kundens förväntningar på säljande företaget. Generellt värderar kunder leverantören om:

1. Det är enkelt att göra affärer med leverantören
2. Leverantören löser problem och konflikter kontinuerligt
3. Leverantören förstår kundens affärer och industri
4. Leverantören lyssnar på kundbehov innan de kommer med förslag
5. Leverantören hjälper kunden med att lösa kundens affärsproblem
6. Leverantören lägger resurser som tillåter kunden att arbeta effektivt med dem.
7. Leverantören förser kunden med rätt pris och kontraktsvillkor
8. Leverantören tillsätter rätt personal på projektet
9. Leverantören stöttar kunden strategiskt
10. Leverantören planerar framtiden ihop med kunden, även om de inte köper
11. Leverantören utvecklar relationer mellan kundens företag och deras
12. Leverantören hjälper kunden förstå specifika värdet med erbjudandet
13. Leverantören hjälper kunden beräkna deras prestationer med korrekta mätvärden
14. Leverantören delar deras bästa tips gällande industrin för att förbättra kundens affärer
15. Leverantören utser kontaktperson för strategi- och beslutsfattande
16. Leverantören tillsätter en intern förespråkare som fokuserar på kundens behov

Steg 4 - Öka konversationen: Definiera och sträva efter uppsatta kundvärden

Enligt Andersen & Stein (2016, ss. 48-67) är kunden inte intresserad av att utveckla relationen med ett säljande företag om de inte ser vinstpotential i relationen. För att ett säljande företag ska kunna utveckla konversationen om samarbete bör de tänka på:

- Vad behöver kunderna göra för att de ska möta och överskrida ett uppsatt mål?
- Hur ska leverantören hjälpa kunden att nå det uppsatta målet?
- Varför är detta meningsfullt för både kunden och leverantören?

Under försäljning

Steg 5 - Hitta drivkrafter: Förstå kundens risker

Andersen & Stein (2016, ss. 87-104) förklarar att det är viktigt att undersöka kundens verksamhet genom att identifiera externa faktorer som tvingar kunden till handling. Kundens mål, som representerar hur kunden förväntas svara på faktorerna, och kundens interna utmaningar, som hindrar kunden att uppnå målen, är också viktiga att identifiera. För att hitta dessa faktorer behöver ett säljande företag ställa värdefokuserade frågor till kund. Värdefokuserade frågor innebär frågor vars svar ger leverantören insikt i kundens verksamhet. Andersen & Stein (2016, ss. 87-104) beskriver processen att undersöka kundens verksamhet som en process utan slut. Vidare ger undersökningar av faktorer det säljande företaget möjlighet att visa att de förstår kundens precisa specifikationer samtidigt som företaget ger möjlighet att demonstrera deras trovärdighet och kunskap. Andersen & Stein (2016, ss. 87-104) belyser fyra fördelar det säljande företaget kan få, genom att undersöka kundens verksamhet:

1. De kan skapa trovärdighet och bygga förtroendebaserade relationer. Kunder vill ha relationer de kan lita på.
2. De kan skapa en lösning som passar kund.
3. De kan bevisa att de kan leverera värde till kund.
4. De kan skapa konkurrensfördelar.

Externa faktorer som kan påverka kunden kan till exempel vara konkurrenter, kunders kunder, staten, ekonomin, lagar/regler, teknologi eller aktieägarna. Exempel på kundens mål kan vara att öka inkomsterna, minska kostnaderna eller att minska riskerna. Andersen & Stein (2016, ss. 87-104) förklarar att möjligheten att minska riskerna ibland anses som mer prioriterat än att öka inkomsterna eller minska kostnaderna.

Steg 6 - Anpassa laget: Utveckla kundsponsor och supportrar

Andersen & Stein (2016, ss. 105-121) förklarar att det är viktigt att anpassa sig till kunden. I denna teori innebär det att ansluta och integrera resurser med kundens team och bygga relationer på förtroende, trovärdighet och värdeskapande. Vidare är anpassning avgörande för ett företags effektiva tillväxt. Anpassningen ska ske utifrån kunden för att leverantören ska arbeta i samma riktning som dem. Anpassning kan hittas inom relationer, lösningar, kultur, affärsplan och agerande. Som säljande företag är det viktigt att anpassa sig till kunden inom områdena och inte utgå från att kunden ska anpassa sig.

Säljande företag bör se till att deras företag representeras som en enhet, att de har en gemensam kommunikation och låter kunden ta del av deras styrkor. Kundensponsorer är anställda hos kunder som kan förse det säljande företaget med information och insyn som företaget annars inte skulle fått ta del av. Vidare kan kundsponsorerna ta bort hinder, kontinuerligt ge råd och agera referensföretag efter försäljning.

Steg 7 - Positionera: Skapa medvetenhet hos kunder

I detta steg menar Andersen & Stein (2016, ss. 122-138) att man som leverantör vill maximera sin plats i kundens medvetenhet och tankar. Som leverantör vill man skapa medvetenhet hos kunden genom att skapa en bra bild av sina lösningar samt få kunden att förstå fördelarna med att samarbeta med en som leverantör. Det säljande företaget bör förmedla ett unikt värde till kunden för att särskilja sig från konkurrenterna.

Vidare går det att reducera en kunds risker genom att som säljande företag använda referensföretag. Som säljande företag kan man genom referensföretag bevisa att man gett värde till kunder i liknande situationer tidigare. Dessutom är det enligt Andersen & Stein (2016, ss. 122-138) extremt ovanligt att beslut tas endast på grund av pris. Ett företag som inte är billigast på marknaden arbetar helt enkelt på fel marknad om de anser att pris är det enda ett beslut grundar sig i.

Steg 8 - Differentiera: Skapa kundpreferens

I detta steg handlar det om att bygga konkurrenskraft genom att skapa en unik kundpreferens. Ett säljande företag vill att kunden ska förstå och värdera att leverantörens lösning uppnår kundens krav och att lösningen är unik. Vidare är det av största vikt att kunden vill inleda ett samarbete med leverantören där kunden upplever att leverantören är den de kan arbeta mest effektivt med (Andersen & Stein, 2016, ss. 139-158). Det finns det olika områden man kan positionera sig inom. Dessa är:

- Produkter: Kunden tror att leverantörens produkter är bättre än leverantörens konkurrenters produkt.
- Resurser: Kunden tror leverantörens anställda och teknologi möjliggör framgång.
- Expertis: Kunden tror att leverantörens anställda är kompetenta och pålitliga.
- Service: Kunden tror leverantörens service är bra och proaktiv.
- Kunderfarenhet: Kunden tror leverantörens erfarenheter kan användas i deras organisation för att reducera riskerna.
- Märke/Rykte: Kunden tror på leverantörens rykte för kvalitet, service och produktförträfflighet.

Efter försäljning

Steg 9 - Inse värdet: Möt och överskrid kundens förväntningar

För att växa och utvecklas med kunden behöver det säljande företaget möta och överskrida kundens förväntningar (Andersen & Stein, 2016, ss. 177-191). Det är viktigt att belysa och reflektera över det värde som skapats med kunden för att visa hur kundens investeringar har lönat sig. Genom att säljande företag bevisar tidigare skapat värde, som kunden fått av relationen, underlättar det för att skapa ytterligare framtida värde för båda parter i relationen.

Steg 10 - Validera inverkan: Mät framgången med kunden

Andersen & Stein (2016, ss. 192-205) menar att man ska fokusera på att mäta de resultat som är viktiga. Fyra områden är identifierade som generellt viktiga att mäta. Dessa var värdet, relationen, tillväxten och anpassningen.

- Värde: mäts i leveransen av produkter, resurser och tjänster enligt överenskommelser och kontrakt med kund.
- Relation: Mäts bland annat i hur väl relationen fungerar mellan företagens verkställande avdelningar.
- Tillväxt: Mäts exempelvis i expanderings av kundens produktportfölj och intäkter.
- Anpassning: Mäts bland annat i hur väl säljande företags lösning passar kundens behov och krav.

Steg 11 - Anpassa bemötandet: Applicera lärdomar med kunden

Detta steg behandlar hur säljande företag bör anpassa sig efter kundens förändrade kundbehov. Andersen & Stein (2016, ss. 206-222) förklarar att det är viktigt för säljande företag att utvärdera påverkan på det egna företaget för att se till att båda parter är framgångsrika i samarbetet. Vidare beskriver de hur viktigt det är med transparens i kommunikationen för att undvika missförstånd.

Steg 12 - Utveckla relationen: Utnyttja tidigare bevisat värde

Andersen & Stein (2016, ss. 223-236) menar att det finns fyra huvudfrågor ett säljande företag bör reflektera över. Genom att säljande företag reflekterar över dessa frågor ökar det chansen att utforma en effektiv plan för hur företaget ska utveckla sina kundrelationer.

1. Hur har ni hjälpt kunden förstå värdet?
2. Vem/vilka uppnådde framgång som en påföljd av värdet?
3. Varför borde kunden fortsätta samarbetet med er?
4. Hur kan ni hjälpa kunden uppnå framgång igen?

2.2.2 Inköpsprocessens händelseförlopp

Enligt Jobber & Ellis-Chadwick (2016, s. 113-114) följer en inköpsprocess sju steg. Ju mer komplex och kostsam en produkt är, ju större är sannolikheten att varje steg i inköpsprocessen genomförs och att inköpsprocessen tar längre tid. Vid ett rutinmässigt återköp av en produkt är det stor sannolikhet att inköparen hoppar över tredje, fjärde och femte steget i inköpsprocessen.

Före inköp

Steg 1 - igenkännande av ett problem

Kundens behov och problem kan belysas antingen av interna eller externa faktorer. Interna faktorer kan vara identifiering av underkapacitet som leder till ett behov av investering i ny anläggning eller utrustning. Kunden kan välja att aktivt eller passivt reagera på behovet. Aktiv reaktion gör att kunden löser problemet medan kunden vid en passiv reaktion väljer att bortse från det. Vid en passiv reaktion på en intern faktor kan en leverantör påverka kunden till investering genom att belysa behovet och ineffektiviteten i kundens verksamhet (Jobber & Ellis-Chadwick, 2016, s. 113). Det är viktigt att leverantören framhäver behovet av en lösning på problemet. Vid en aktiv reaktion på intern faktor ska leverantören istället demonstrera varför deras produkt är bäst. Vid denna typ av reaktion behöver en leverantör inte belysa ett problem hos kund. En leverantör kan stimulera kunden till att reagera på externa faktorer som triggar kundens behov genom exempelvis direkt mail eller reklam.

Steg 2 - Bestämning av specifikationer kring produkten

Kunden specificerar i detta steg vilka krav produkten måste uppfylla. Leverantörens förmåga att påverka kunden till att sätta krav som endast leverantörens egna produkter kan uppfylla kan vara avgörande för affären. En kund som sätter krav som endast en leverantör kan uppfylla utesluter alla andra leverantörer och stänger därmed affären i försäljningsprocessens andra steg (Jobber & Ellis-Chadwick, 2016, s. 114).

Steg 3 - Sökning och kvalificering av potentiella källor

Kundens sökning efter leverantörer minskar ju mer information kunden får och ju billigare och mindre viktig produkten anses vara för kunden (Jobber & Ellis-Chadwick, 2016, s. 114). Genom exempelvis reklam kan ett företag göra kunden medveten om deras företag och på så sätt övervägas som leverantör för kund.

Under inköp

Steg 4 - Förvärv och analys av förslag

I detta steg samlar kunden in leverantörers förslag och analyserar dem (Jobber & Ellis-Chadwick, 2016, s. 114).

Steg 5 - Utvärdering av förslag och val av leverantör

Kunden utvärderar och väger leverantörernas förslag utifrån deras valkriterier. Valkriterier är de olika egenskaper hos en produkt eller en tjänst som en kund använder för att värdera produkten eller tjänsten (Jobber & Ellis-Chadwick, 2016, s. 82). Det är dessa valkriterier som kommer ligga till grund för kundens beslut i val av leverantör. I en B2B-försäljning kan valkriterierna vara tekniska, ekonomiska, sociala och personliga (Jobber & Ellis-Chadwick, 2016, s. 115). Kunden väljer den leverantör som uppfyller kriterierna bäst inom de områden kunden anser vara viktiga. Det är viktigt att ha i åtanke att olika personer i kundens verksamhet anser valkriterier olika viktiga.

Steg 6 - Val av beställningsrutin

Detaljerna kring betalning och leverans av produkterna specificeras (Jobber & Ellis-Chadwick, 2016, s. 114).

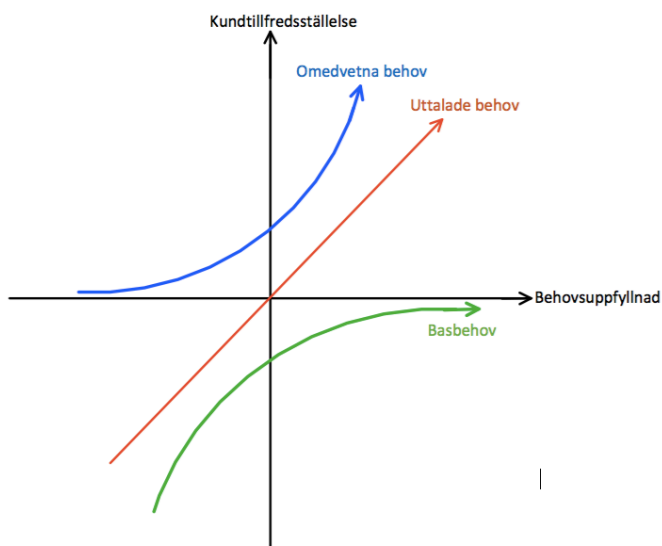
Efter inköp

Steg 7 - Feedback och utvärdering

Detta steg kan genomföras på många olika sätt, exempelvis genom formulär som kunden får besvara eller genom vardagliga konversationer (Jobber & Ellis-Chadwick, 2016, s. 114).

2.2.3 Kundbehov

Detta stycke refererar till *steg 1 – Studera kund* i försäljningsprocessen. Det kan även kopplas till *Steg 1 - igenkännande av ett problem* i inköpsprocessen. Jobber och Ellis-Chadwick beskriver i boken *Principles and practice of marketing* (2016, ss. 15-16) att det idag ofta inte räcker att uppnå kundbehoven. Utöver att uppfylla kundbehoven måste företag uppnå högre kundtillfredsställelse. För att förstå hur man ska uppnå den högre kundtillfredsställelsen kan Kano-modellen vara behjälplig. Denna modell delar in kundbehoven i tre kategorier: omedvetna behov, uttalade behov och basbehov. De omedvetna behoven är av sådan karaktär som kunden inte förväntar sig men som ger tillfredsställelse om de uppfylls, men skapar inte missnöje om de inte uppfylls. De uttalade behoven kan ge tillfredsställelse om de uppfylls men kommer ge missnöje om de inte uppfylls. Slutligen är basbehoven sådana behov som aldrig kommer skapa tillfredsställelse om de uppfylls, men kommer skapa missnöje om de inte uppfylls. Basbehoven är alltså sådana behov som kunden förväntar sig att produkten ska tillfredsställa. Nedan är en visualisering av Jobber och Ellis-Chadwicks (2016, ss. 15-16) Kano-modell.



Figur 2: Kano-modellen

2.2.4 Marknadsföring

Nedan presenteras två marknadsföringsmodeller, AIDA-modellen och ATR-modellen.

AIDA-modellen

Denna modell kan användas i *Steg 7 – skapa medvetenhet hos kund* i försäljningsprocessen. Om den används rätt kan kundens sökning och kvalificering av potentiella källor, *Steg 3* i inköpsprocessen, minska. AIDA är en förkortning för *Awareness- Interest- Desire- Action* och är en populär marknadsföringsmodell inom B2B (Jobber & Ellis-Chadwick, 2016, ss. 451-452). Vid introducering av en ny produkt är det enligt Jobber & Ellis-Chadwick (2016, ss. 451-452) gynnsamt att påverka kunden till att gå igenom de fyra stegen medvetenhet, intresse, önskan och handling.

Michaelson & Stacks (2011, ss. 5-7) menar att det även i vår digitala värld är viktigt att få kunder medvetna om att en produkt eller tjänst existerar. Företag som går utefter AIDA-modellen bör standardisera arbetet och ett sätt att göra detta är att mäta hur väl marknadsföringen fungerar. I medvetenhetsfasen i AIDA-modellen kan företag mäta sin prestation genom att ställa frågor till kunder som exponerats för marknadsföringen. Enligt Michaelson & Stacks (2011, ss. 5-7) går det att mäta genom att exponera kunder för marknadsföring och sedan dagen efter se vad kunden kommer ihåg från exponeringen. Genom att fråga de som exponerats för marknadsföringen vad de kommer ihåg efteråt ser företag hur väl utförd marknadsföringen är. För att skapa medvetenhet är det även fördelaktigt att ge mottagaren kort fakta om produkten eller tjänsten. Det rekommenderas att ge den fakta som är nödvändig för att få kunden att förstå vad produkten eller tjänsten kan göra för dem. För att testa att kunden förstått fakta om produkten kan säljande företag dubbelkolla med kunden och se om de håller med om påståenden kring produkten eller tjänsten. Detta menar Michaelson & Stacks (2011, ss. 5-7) är väldigt användbart för att säkerställa att väsentlig fakta presenteras för kunden. Vidare vill företag se till att kunden håller med påståenden och har bildat sig en korrekt uppfattning av produkten. Förutom att testa att fakta mottagits är det också rekommenderat att undersöka om kunden upplever företaget eller produkten trovärdig. Detta kan göras genom att presentera påståenden om företaget eller produkten och se i vilken omfattning kunden håller med dessa. Påståendena kan exempelvis vara *håller med starkt* eller *håller delvis med*. Vidare är det viktigt att skapa ett intresse hos kunden och skapa medvetenhet kring en produkts fördelar och egenskaper. För att lyckas med detta bör säljande företag studera det marknadssegment som produkten eller tjänsten är ämnad för och anpassa sin marknadsföring därefter.

Michaelson & Stacks (2011, ss. 5-7) menar även att det är viktigt att få kunden att känna att produkten eller tjänsten kan uppfylla deras behov eller intressen innan kunden fattar beslut om att inleda samarbete eller investera. I dagens digitala samhälle är det ännu viktigare att lyckas med kundnöjdhet. Då kunder mycket enklare kan sprida sina åsikter kring produkter eller tjänster idag är detta också en typ av marknadsföring. Kunder som sprider positiva åsikter kring produkten ökar dess trovärdighet och kan få fler intresserade. Används AIDA-modellen korrekt går det att påverka kunder som tidigare inte varit intresserade av den nya produkten till att investera i produkten. Vid en dyr produkt krävs en större övertygelse för att få kunden att investera och det kan göras genom att göra kunden nyfiken och vilja veta mer om produkten.

Lämpligt tillvägagångssätt kan vara att säljande företag ställer ut på mässor (Jobber & Ellis-Chadwick, 2016, ss. 451-452).

ATR-modellen

Denna modell kan kopplas till *steg 12 – Utnyttja tidigare bevisat värde* i försäljningsprocessen. Till skillnad från AIDA, behövs inte steget *önskan* för att få en kund att köpa en produkt (Jobber & Ellis-Chadwick, 2016, ss. 451-452). Stegen i ATR-modellen är istället *Medvetenhet*, *Försök* och *Förstärkning*. Till skillnad från AIDA-modellen som fokuserar på marknadsföring till nya kunder fokuserar ATR-modellen på att behålla befintliga kunder. Dessutom är lojalitet till ett enskilt företag ovanligt och därför ligger fokus i denna modell på att få kunden att fortsätta vara lojala till samma företag efter det första köpet.

Första steget, *medvetenhet*, innebär att en leverantör vill göra en potentiell kund medveten om leverantörens verksamhet. Detta kan man göra exempelvis genom reklam. Andra steget, *försök*, innebär att leverantören vill att den potentiella kunden ska prova på deras produkter. Sista steget, *förstärkning*, innebär att det säljande företaget korrigerar missförstånd mellan dem och kunder samt påminner kunderna om deras existens (Jobber & Ellis-Chadwick, 2016, ss. 454-456).

2.2.5 Riskidentifiering

Riskidentifiering kopplas till *Steg 5 - Förstå kundens risker* i försäljningsprocessen. Vidare kan detta ses som ett komplement till *Steg 5 - Utvärdering av förslag och val av leverantör* i inköpsprocessen. Green (2015, s. 2) beskriver att risk är osäkerheten av ett utfall och sannolikheten för utfallet. Han menar att utfallet nödvändigtvis inte behöver vara negativt, utan kan även vara positivt. Vidare förklarar Green att det finns risker både internt och externt. De externa riskerna inkluderar exempelvis ekonomiska, kulturella, infrastrukturella och politiska faktorer som kan påverka företaget. Vidare inkluderas interna risker av de faktorer som påverkar organisationens kultur, processer, struktur, mål, policys och metoder. Beroende på vilket stadie ett företag befinner sig i skiljer sig det sig hur mycket risk ett företag är villigt att ta för att uppnå uppsatta mål. Exempelvis kan ett nyuppstartat företag "*satsa bolaget*" för att uppnå vissa mål, medan ett företag som funnits längre på marknaden inte är villiga att ta den risken (Green, 2015, s. 4). Hur stor risk man är villig att ta är kopplat till förväntad avkastning, moraliska värden eller till företagets mål.

Green (2015, ss. 15-173) identifierar olika typer av risker varav *fysiska risker*, *immateriella risker* och *finansiella risker* är tre av dem. De fysiska riskerna innehåller miljömässiga risker såsom elförbrukning, materialförbrukning och utsläpp. De innehåller också hälso- och säkerhetsrisker vilket innefattar personalens säkerhet och känsla för arbetsplatsen. Risken att inte kunna leverera projekt inkluderas även i de fysiska riskerna. De immateriella riskerna innefattar bland annat risk för cybersäkerheten och risk för anseendet för sitt varumärke. Vidare finns det finansiella risker som innebär en risk för försämrad ekonomisk situation. Jobber & Ellis-Chadwick (2016, s. 16) belyser även den *psykologiska risken* som bland annat innebär rädslan för kritik från arbetskollegor, uppröra chefen eller förlora status. De menar att den psykologiska risken kan vara avgörande för om kunden investerar eller inte.

Jobber & Ellis-Chadwick (2016, s. 85) beskriver att kundens vilja att vara involverade i en försäljningsprocess ökar när risken ökar. Ofta ökar risken hos kunden när priset på investeringen är högt. Vidare förklarar de att en leverantör kan bygga kundrelationer genom att minska kundens upplevda risk. Med en bra och fungerande kundrelation kan leverantören erhålla ett antal fördelar såsom exempelvis ökade inköp, lägre kostnader och konkurrensfördelar.

2.2.6 Förtroende

Nedan teori kring förtroende refererar till främst till *steg 6 – Utveckla kundsponsor och supportrar*. Däremot verkar förtroende vara en viktig del i varje steg i försäljningsprocessen. Förtroende kan kopplas till inköpsprocessens *steg 5 - Utvärdering av förslag och val av leverantör* eftersom förtroende utgör en stor del i det personliga och sociala valkriteriet som kan vara avgörande vid val av leverantör.

Enligt John Child (2015, s. 409) är förtroende mellan involverade parter nyckeln till att ett samarbete ska fungera framgångsrikt. Formella överenskommelser och specifikationer är nödvändiga för att parterna ska arbeta tillsammans. Emellertid är dessa formella överenskommelser sällan tillräckliga för att ett samarbete ska fungera framgångsrikt. Child (2015, s. 406) menar att förtroende är mer angeläget när ena parten är mycket beroende av den andra. Detta för att beroende innehar risker och osäkerheter. Förtroende och tillit stabiliserar förväntningarna parterna har på varandra.

Förtroende är viktigt att bygga när priset av att misslyckas i relationen är högt, exempelvis av finansiella förluster. I de situationer när det är svårt att skapa formella kontrakt mellan parterna är förtroende också betydelsefullt. På samma sätt är förtroende av stor vikt när det finns risk för missförstånd eller fel. Likaså är det angeläget att bygga förtroende när det finns ömsesidigt beroende av varandra och relationerna förväntas vara på lång sikt (Child, 2015, s. 406). Mellan företag är kompetens, förmågan att leverera det som är överenskommet om, en viktig faktor för att utveckla och bibehålla förtroende.

Förtroende byggs på ett samarbete mellan parter där man litar på att alla parter tillför värde och ser bortom risken att någon part utnyttjar samarbetet helt för sin egen räkning. Även inom en organisation kan det finnas hinder för samarbete om en individ ser en risk med det. Exempelvis om en anställd har en unik kunskap inom ett område kan denne se en risk med att förmedla kunskapen vidare eftersom det kan innebära att den anställda då kan ersättas.

Vidare diskuterar Child att förtroende är ett känsligt fenomen som enkelt förstörs och som kan ta lång tid att bygga upp. Han förklarar att *traditionellt förtroende* bygger på personliga relationer som stärks med positiva erfarenheter av dessa förhållanden (Child, 2015, ss. 408-409). Vidare finns det *formellt förtroende*, som innefattar specifika kontrakt, certifikat eller garantier, exempelvis ISO-standarder. Genom kontrakt backade av lagen kan risken med förändringen minska.

Child (2015, s. 413) menar att förtroende genererar en vilja att arbeta genom svårigheter och att lösa kulturella skillnader. Vidare påstår Child att förtroende uppmanar människor att arbeta ihop vid oförutsedda händelser. Detta medför att människor anpassar sig snabbare, utan konflikter. Förtroende öppnar upp för utbyte av idéer och information som är två viktiga faktorer för innovation. Slutligen leder förtroende till minskat behov av kontroll.

Child (2015, ss. 413-418) diskuterar tre steg för att skapa förtroende mellan parter:

1 - Förtroende baserat på bevis

Enligt Child (2015, ss. 413-415) börjar kunden att kontrollera att leverantören har förmåga, kompetens och motivation till att leverera det leverantören lovar. Det är också viktigt i detta steg att det finns tillräckliga bevis av att leverantören inte kommer svika kunden, exempel på bevis är rykte och lagar. Det är av stor vikt att vara tydlig och realistisk som leverantör i åtaganden samtidigt som alla medverkande måste stå bakom och respektera åtagandena.

2 - Ömsesidig förståelse

Kundens förtroende bygger på att leverantören levererar det som utlovats (Child, 2015, ss. 415-418). Förtroendet byggs på erfarenhet vilket förklarar varför parter som länge haft ett välfungerande samarbete ofta frångår formella kontrakt eftersom de litar på varandra. Att dela kunskap och erfarenheter gör att osäkerheten minskar vilket är viktigt i uppbyggandet av förtroende. Öppenhet i kommunikationen minskar risken för missförstånd och undviker överraskningar.

3 - Bygga ömsesidig tillhörighet

Child (2015, ss. 416-418) menar att det är angeläget att hitta samma värderingar, där ömsesidiga skyldigheter ingår. Med en ömsesidig tillhörighet byggs psykologiska band där emotionella och personliga faktorer stabiliserar relationen. Det är därför viktigt att välja personer i organisationen som ansvariga för samarbetet, inte bara utefter teknisk kompetens, utan även med förmågan att forma och upprätthålla goda relationer.

Att reparera förtroende kan vara svårt. Ett alternativ är enligt Child (2015, ss. 422-423) att be om ursäkt. Det har visat sig vara bättre att be om ursäkt för brist på kompetens istället för brist i goda intentioner. Att erbjuda reparation är en annan möjlighet. Effektivast är det att bjuda in den drabbade till diskussion i hur reparationen ska gå till. Vidare kan man introducera strukturella förändringar, såsom regler och kontrakt för att avskräcka framtida misstag.

2.2.7 Referensföretag

Denna teori refererar till *steg 7 – Skapa medvetenhet hos kunder* i försäljningsprocessen där Anderson & Stein (2016, s. 122–138) diskuterar vikten av referensföretag. Referensföretag är värdefulla i dagens försäljningsprocesser. Att som säljande företag endast nämna sina framgångar till kunder räcker ofta inte på dagens marknad. Därför bör säljande företag hänvisa kunder till ett referensföretag som kan bevisa att det är säkert och framgångsrikt att göra affärer med det säljande företaget (Andersen & Stein, 2016, s. 136). Risken kunder uppfattar med att

inleda samarbete med en leverantör kommer då att minska. Som leverantör är det viktigt att veta hur referensföretag besvarar frågan “Om ni skulle göra liknande affärer igen, hade ni valt samma leverantör?”.

2.3 Omvärldsanalys

Ett företag är enligt Brennan (2011, kap. 2) en liten del av ett komplicerat system. Behovet av att ledare har detta systemtänk har ökat i en allt snabbare skiftande marknad där beslutsfattande kan behöva ske snabbt. Miljön som ett företag är verksamt inom kan ses som utom företagets kontroll och företag behöver därför anpassa sig till omvärlden. Vidare är det nödvändigt att analysera företagets omgivning för att förstå och kartlägga faktorer som kan påverka verksamheten. I mikro-miljön finns bland annat konkurrenter, leverantörer och kunder medan makro-miljön innehåller faktorer så som politik och ekonomi.

2.3.1 Makro-analys

Faktorerna i makro-miljön är viktiga att analysera och kartlägga för att bli medveten om vad som kan hända vissa företag om exempelvis en ny lag träder in. Enligt Brennan (2011, kap. 2.3) är PESTEL-analys ett lämpligt verktyg för att analysera hur ett företag kan påverkas av omvärlden. Genom att förstå de sex faktorerna i PESTEL-analysen är företag mer förberedda och anpassningsbara till förändringar i makro-miljön.

PESTEL står för *Political, Economical, Social, Technological, Environmental* och *Legal* och det är de faktorerna som bör tas hänsyn till. Faktorn *Politik* kan exempelvis vara att skatter höjs vilket bland annat kan påverka företags utgifter. Konjunkturen och arbetslöshet är en del av faktorn *Ekonomi* och kan påverka hur benägna kunder är att investera i produkter eller tjänster. Sedan kommer *Sociala* faktorn som bland annat innehåller normer och trender i samhället. Den *Tekniska* faktorn handlar om hur den tekniska utvecklingen och dess förutsättningar påverkar ett företag. Faktorn *Miljö* kan vara hur klimatet påverkar ett företag, exempelvis att det förmodligen säljs mer paraplyer i ett mer regnigt klimat. Slutligen har vi faktorn *Lagar* som kan exemplifieras med hur ett företag kan påverkas om export- eller importlagar ändras.

2.3.2 Micro-analys

Enligt Haines (2014, kap. 9.3) är Porters femkraftsmodell en användbar analysmetod för att förstå mikro-miljön som ett företag är verksamt inom. Särskilt användbar är analysmetoden om ett företag befinner sig i en marknad med många aktörer och kan hjälpa företag att differentiera sig från sina konkurrenter. De fem krafterna Porter inkluderar är *kunders förhandlingsstyrka, leverantörers förhandlingsstyrka, konkurrens från nya aktörer, substitueringar för produkten och befintliga konkurrenter* (Brennan, 2011, kap. 2.3).

2.3.3 Företaget

Interna aktörer

I en B2B-försäljning är det ofta flertalet aktörer involverade i beslutfattandet. Jobber & Ellis-Chadwick beskriver sex aktörer i beslutsprocessen hos kunder (2016, s. 110). Den första är *initiativtagaren* som påbörjar inköpsprocessen genom att signalera behov av inköp av en

produkt. *Användarna* är de som använder produkten medan *beslutsfattarna* är de personer med befogenheter att fatta inköpsbeslut. Vidare finns det *influencers* som är personer som påverkar beslutsfattarna och förser dem med information. *Inköparna* är de som lägger ordern. Slutligen finns det *gatekeepers*, vilka är personer som kontrollerar informationsflödet och som kan begränsa tillgången till den.

SWOT-analys

Enligt McKeller (2014, kap. 3.2.1) är en SWOT-analys ett av de mest använda verktygen för att utveckla ett företags strategi. Detta verktyg ger struktur för företag att analysera både interna och externa perspektiv. De interna är företagets styrkor och svagheter medan de externa är möjligheter och risker. Om ett företag använder detta verktyg rätt kan det bidra till att företaget maximerar sina styrkor och möjligheter och samtidigt hanterar sina svagheter och risker. Det är viktigt att företaget är medvetna om att de är en del av en försörjningskedja med många aktörer. Vidare behöver företaget undersöka och vara realistiska gällande vilken makt de har i försörjningskedjan för att kunna samarbeta med resterande aktörer. Nedan illustreras exempel på frågor att ställa sig vid en SWOT-analys enligt McKeller (2014, kap. 3.2.1):

Styrkor • Vad har företaget för konkurrenskraftiga fördelar? • Vad gör företaget unikt? • Vad ser kunder och konkurrenter som företagets styrkor?	Möjligheter • Vilka möjligheter finns i marknaden? • Vilka framtida möjligheter kan finnas i marknaden? • Vad har konkurrenterna för svagheter?
Svagheter • Vad gör konkurrenter bättre än företaget? • Vad för aktiviteter ger inte värde? • Vad upplever kunder och leverantörer att företagets svagheter är?	Risker • Hur kan nuvarande eller framtida konkurrenter ta företagets marknadsandelar?

Tabell 1: SWOT-analys.

2.4 Svetsmetoder

Projektet berör teknikföretag som på ett eller annat sätt arbetar med svetsning. Svetsmetoderna fungerar på olika sätt.

2.4.1 Lasersvetsning

Enligt Svetskommissionen (2019a) är lasersvetsning en stor investering med god precision. Vidare kan investeringen lönas då tekniken har hög svetshastighet, ger god kvalitet och medför små deformationer på arbetsstycket. Denna metod möjliggör svetsning av geometrier som är svåra att svetsa med annan typ av svetsning. I lasersvetsning är det en fokuserad stråle som ger smältning och förångning av material (Webber et al., 2011, ss. 556-569). Svetskommissionen (2019) menar att skyddsgas ofta används, exempelvis helium eller argon, för att skydda lins och svets. Lasersvetsning accepterar små spaltöppningar men vid större spaltöppningar krävs det tillsatsmaterial för att fylla fogen (Svetskommissionen, 2019a). Ju bredare laserstråle desto mer precis behöver programmering av roboten vara (Quintino & Assunção, 2013, ss. 139-162).

2.4.2 MIG/MAG, TIG

I metoden MIG/MAG används en elektrisk ljusbåge, smältande elektrod och skyddsgas för att svetsa samman material (SIS, 2006, s. 13). MIG/MAG är metoder som, till skillnad från lasersvetsning, kräver tillsatsmaterial i form av metalltråd (Svetskommissionen, 2019b). MIG/MAG kan enligt Svetskommissionen (2019b) användas för både tunnplåt och tjockplåt. Skillnaden mellan MIG och MAG är enligt Jönsson (1993, s. 22) vilken skyddsgas som används. Vidare skyddar skyddsgasen smältan och ljusbågen från luftens inverkan. Enligt SIS (2006, s. 13) svetsar TIG med hjälp av en icke-konsumerbar volframtråd. Svetsningen sker genom att ljusbågen smälter grundmaterialet och tillsatsmaterialet (Svetskommissionen, 2019b).

2.5 Sammanställning av återkommande begrepp

I teorin ovan finns ett antal begrepp som återkommer regelbundet eller som skulle kunna vara av betydelse vid investering av lasersvetsning. Dessa presenteras i tabellen nedan.

Pris	I kapitel 2.4.2 lyfts att lasersvetsning är stor investering men som kan kompenseras med diverse fördelar. Detta verkar vara en faktor som påverkar kunder vid investering.
Ekologisk Hållbarhet	I kapitel 2.1 diskuteras att företag som har ett proaktivt och ekologiskt hållbart arbetssätt kan ses som mer konkurrenskraftiga. Därför skulle denna faktor kunna vara av betydelse för kunden vid investering.
Problemlösning	I kapitel 2.4.1 lyfts många fördelar med lasersvetsning. Vidare lyfter inköpsprocessens första steg kundens igenkännande av ett problem. Därför skulle en betydande faktor kunna vara hur lasersvetsning kan lösa en kunds nuvarande problem i produktion.
Säkerhet	Vid investering av ny teknik är säkerhet en faktor som bör diskuteras eftersom kunder kan uppleva en hälso- och säkerhetsrisk kopplat till arbetsplatsen (se kapitel 2.2.5).
Processtid	I kapitel 2.4.1 framkommer det att lasersvetsning har hög svets hastighet. Detta kan vara av betydelse för kunden och kan vara fördelaktigt och intressant att diskutera.
Efterbearbetning	I kapitel 2.4.2 beskrivs att lasersvetsning har en god precision och ger god kvalitet. Därför kan efterbearbetning vara av stor betydelse för en potentiell kund som önskar minska efterbearbetningskostnader.
Kassationer	I kapitel 2.4.2 framkommer ytterligare att lasersvetsning medför små deformationer på arbetsstycket vilket kan vara önskvärt för kunden att ta del av. Därför ses kassationer som en faktor som skulle kunna påverka kunden vid en investering av lasersvetsning.
Arbetsmiljö	Vid investering av ny teknik är säkerhet en faktor som bör diskuteras eftersom kunder kan uppleva en hälso- och säkerhetsrisk kopplat till arbetsplatsen (se kapitel 2.2.5).
Långsiktighet	I kapitel 2.2.6 diskuteras att förtroende är viktigt när relationer förväntas vara på lång sikt. Då lasersvetsning är en investeringstung teknik kan långsiktighet vara en väsentlig faktor.
Support	I försäljningsprocessens åttonde steg diskuteras hur leverantörer kan bygga konkurrenskraft genom att skapa en unik kundpreferens. En möjlighet är att leverantören bidrar med sin expertis och service, och därmed support. Support kan därför vara en faktor som kunden värderar i en investering.
Distans till leverantör	Överlag verkar teorin betona vikten med att bygga goda relationer i en försäljningsprocess. Det hade därför varit intressant att diskutera hur viktig SMEer anser distansen mellan kunden och leverantören är.
Leverantörens trovärdighet	I kapitel 2.2.6 diskuteras förtroende och i kapitel 2.2.7 diskuteras hur referensföretag kan öka leverantörens trovärdighet. Det verkar vara av betydande roll för SMEer att känna förtroende för leverantören. Därav hade det varit intressant att diskutera hur viktig denna faktor är för kund.

Tabell 2: Beskrivning av faktorer

3

Metod

Inledningsvis har teoristudier genomförts för att identifiera svårigheter som SMEer ställs inför på dagens marknad. Teoristudierna baserades på tidigare forskningsstudier kopplade till SMEer. Ett fallföretag som uppfyller de egenskaper studien berör identifierades. Fallföretaget arbetar med att utveckla laserteknik och arbetar bland annat med lasersvetsning, härdning, additiv tillverkning och skärning. Eftersom det är av största vikt att ta del av fallföretagets uppfattningar gällande deras försäljningsprocess och kundbehov lämpar det sig att genomföra intervjuer (Rolf Ejvegård, 2009, s. 49). Genom interna, kvalitativa intervjuer med försäljningsansvariga har fallföretagets nuvarande försäljningsprocess kartlagts. I intervjuerna har respondenternas uppfattning om vad kundens behov och åsikter är belysts.

I boken *Business research methods* belyser Greener (2008, ss. 79-85) att en kvalitativ metod kan bidra till en mer nyanserad studie. Därför genomfördes studien hos ett fallföretag för att få förståelse för vad som sker internt vid en försäljningsprocess. Det genomfördes även intervjuer med tre fallkunder för att få kundperspektivet på en SMEs försäljningsprocess. Genom kvalitativa intervjuer med fallkunder var ambitionen att urskilja faktorer som eventuellt skulle kunna skapa gapet mellan en SME och kunden. Greener menar att den information företag går ut med till allmänheten ibland kan vara vinklad för att passa någon intressent mer eller mindre. På så sätt räcker det inte med att endast undersöka informationen som företag gått ut med, utan för att få en mer rättvis bild och ökad förståelse behöver det kompletteras med förslagsvis intervjuer (Greener, 2008, ss. 86-93). Ytterligare bidrar intervjuer som metod till att öka förståelsen om vad som försiggår på en daglig basis hos företag. Detta har underlättat för studien då nuvarande försäljningsprocess kartlades och har vidare underlättat för att förstå hur företaget ser på kundens behov.

Vid intervjuer är det, enligt Greener (2008, ss. 86-93), viktigt att ha i åtanke att intervjuarnas tolkning och ståndpunkter kan påverka utfallet av intervjuerna. Dessutom kan resultatet påverkas av intervjuarnas förväntningar vilket är viktigt att vara medveten om vid utförandet av intervjuerna. För att kunna gå tillbaka och kontrollera informationen som framkommit under intervjuerna är det fördelaktigt att spela in intervjun. En annan viktig aspekt då en inspelning ska göras är att få tillåtelse från respondenter att intervjun spelas in. I detta examensarbete har intervjuerna, efter godkännande, därför spelats in. Greener (2008, ss. 86-93) förklarar att det är viktigt att bygga tillit hos respondenten. Det kan åstadkommas genom att tidigt kontakta respondenterna och ge dem möjlighet att planera in intervjun utifrån deras förutsättningar. Det är viktigt att övertyga respondenterna om ens trovärdighet och pålitlighet. Därför skedde informationsinsamling innan intervjuerna för att intervjuerna skulle vara väl pålästa i ämnet.

Frågorna har varit öppna och skickades till respondenterna före intervjuerna för att ge respondenterna möjlighet att förbereda sig.

Greener (2008, ss. 86-93) menar att intervjun bör transkriberas inom en dag för att säkerställa kvaliteten. Däremot är transkribering mycket tidskrävande varför det beslutades att inte transkribera intervjuerna. För att minska risk för missuppfattningar deltog två intervjuare i varje intervju. Anteckningar fördes under intervjuernas gång, som sedan jämfördes med intervjuarnas uppfattningar av svaren och det inspelade materialet. Vidare anonymiserades respondenter och företag helt för att skydda deras integritet och ge möjlighet till ärliga svar.

3.1 Förtydligande om intervjuernas innehåll

Som ovan nämnt var intervjufrågorna öppna. För att få en överblick om hur fallföretagets nuvarande försäljningsprocess såg ut ombads fallföretagets respondenter att förklara deras nuvarande försäljningsprocess och vad de har med i en kundoffert. De ombads besvara frågan vad de anser vara viktigast att få med i ett investeringsförslag till en kund. Fallföretaget berättade vidare vad deras produkt kan tillföra för värde till kunder.

Liknande frågor ställdes till studiens fallkunder. De fick besvara frågan hur de önskar att en försäljningsprocess går till när de är kund i sammanhanget, vad de baserar deras investeringar på och vad de önskar ha med i ett investeringsförslag från leverantör. Vidare ombads de svara på frågan vad den primära anledningen brukar vara för att ett investeringsförslag avslås.

Ett antal faktorer som kan vara viktiga för leverantör att framföra till kunder identifierades av skribenterna. Fallföretagets respondenter ombads diskutera hur viktiga och avgörande de ansåg faktorerna vara för kunder att ta del av i ett investeringsförslag. På samma sätt besvarade fallkunderna frågan hur viktig de ansåg varje faktor var att ta del av i ett investeringsförslag från leverantör. Faktorerna som fallföretaget och fallkunderna ombads diskutera var: pris, ekologisk hållbarhet, problemlösning, säkerhet, processtid, efterbearbetning, kassationer, arbetsmiljö, långsiktighet, support, distans till leverantör och leverantörens trovärdighet. Då dessa faktorer kan tolkas på flertalet sätt följer på nästa sida en förklaring med vad intervjuerna avsåg med faktorn i varje intervju.

Faktor	Förklaring
Pris	Hur viktigt och avgörande priset på produkten är i ett investeringsförslag.
Ekologisk hållbarhet	Hur viktigt och avgörande den ekologiska hållbarheten är i ett investeringsförslag där ekologisk hållbarhet refererar till mängden utsläpp, elförbrukning, materialförbrukning och livslängd på produkten.
Problemlösning	Hur viktigt och avgörande det är att produkten löser ett nuvarande och framtida problem.
Säkerhet	Hur viktigt och avgörande säkerheten är på produkten i form av personsäkerhet.
Processtid	Hur viktigt och avgörande det är att produkten har en snabbare processtid än kundens nuvarande utrustning.
Efterbearbetning	Hur viktigt och avgörande det är att produkten minskar mängden efterbearbetning jämfört med kundens nuvarande utrustning.
Kassationer	Hur viktigt och avgörande det är att produkten minskar mängden kassationer jämfört med kundens nuvarande mängd.
Arbetsmiljö	Hur viktigt och avgörande det är att produkten förbättrar arbetsmiljön för kunden där arbetsmiljön inkluderar buller, renlighet, avgaser och plats.
Långsiktighet	Hur viktigt och avgörande det är hur länge leverantören befunnit sig på marknaden.
Support	Hur viktigt och avgörande det är att produkten medför support och service.
Distans till leverantör	Hur viktigt och avgörande det är var leverantören befinner sig.
Leverantörens trovärdighet	Hur viktigt och avgörande det är med kundens tillit till leverantören.

Tabell 3: Beskrivning av studiens faktorer.

3.2 Analys av insamlade data

Ejvegård (2009, s. 39) förklarar att mjukdata är fakta som inte kan skrivas om till numeriska termer. Det är denna typ av data som samlades in och analyserades i denna studie. I studien kom klassificering av insamlad information att bli aktuell. Insamlad information delades in i klasserna *fallföretag* respektive *fallkunder*. Intervjuresultatet från fallföretaget placerades vidare i *före försäljning*, *under försäljning* och *efter försäljning*. På samma sätt placerades intervjuresultatet från fallkunderna i *före inköp*, *under inköp* och *efter inköp*. *Före försäljning* inkluderade steg 1–4 i kapitel 2.2.1, *under försäljning* inkluderade steg 5–8 i samma kapitel medan *efter försäljning* inkluderade steg 9–12 i kapitel 2.2.1. *Före inköp* grupperades som steg 1–3 i inköpsprocessen, *under inköp* steg 4–6 och *efter inköp* steg 7 i inköpsprocessen. Denna gruppering gjorde skribenterna själva för att tydliggöra att inköps- och försäljningsprocessen sker parallellt.

3.2.1 Identifiera gap

Genom intervjuer med fallföretaget och fallkunderna identifierades det gap, skillnaden mellan det som fallföretaget trodde var kundbehoven och de faktiska kundbehoven, som teorin påvisade. Kundernas faktiska inköpsbeteende och behov jämfördes med fallföretagets uppfattning om kundernas inköpsbeteende och behov, med målet att identifiera avvikelser. Fallföretagets försäljningsprocess jämfördes vidare med kundernas förväntningar på en leverantörs försäljningsprocess med samma mål att identifiera avvikelser. Avvikelseerna kopplade till kundbehov utgjorde gapet och analyseras i kapitel 5, *Analys*.

3.2.2 Fastställande av proaktiva respektive reaktiva aktiviteter

Utifrån teoristudier studerades teoretiskt optimala inköpsprocesser och försäljningsprocesser. Den teoretiskt optimala försäljningsprocessen jämfördes med fallföretagets faktiska försäljningsprocess. Detta gjordes för att kartlägga vilka aktiviteter fallföretaget saknar eller behöver förbättra för att teoretiskt sett bedriva en optimal försäljningsprocess.

Teoristudier låg som grund vid fastställandet av vilka aktiviteter som är reaktiva respektive proaktiva. En aktivitet som följer då fallföretaget reagerat på en stimulans sågs som en reaktiv aktivitet medan en aktivitet som utförs utan stimulans och i förebyggande syfte betraktades som en proaktiv aktivitet.

Fastställande av vilka av aktiviteterna som är i behov av förbättring

För att fastställa de aktiviteter i fallföretagets försäljningsprocess som är i behov av förbättring var fallkundernas intervjusvar till hjälp. Fastställande av de aktiviteter som är i behov av förbättring utgick från fallkundernas svar och teori om den optimala försäljningsprocessen. De aktiviteter som inte följde den teoretiskt optimala försäljningsprocessen sågs som aktiviteter som behöver förbättras.

3.3 Metoddiskussion

Ejvegård diskuterar (2009, s. 35) fördelarna respektive nackdelarna med att genomföra en fallstudie. En av fördelarna är att man tar en liten del av ett stort förlopp för att beskriva och representera verkligheten. I denna studie användes ett fallföretag för att representera verkligheten. Ejvegård (2009, s. 35) förklarar vidare att ett unikt fall inte kan representera verkligheten och därför har studiens slutsatser dragits med största försiktighet. Eftersom endast försäljningsprocessen i fallföretaget undersöktes föll övriga processer bort som skulle kunna vara av betydelse för informationen insamlad kring försäljningsprocessen. Det är alltså av största vikt att förstå att slutsatserna inte ger en helhetsbeskrivning för hur försäljningsprocessen ser ut för alla SMEer.

På grund av den rådande Covid-19-pandemi hölls intervjuer på distans över telefon. Det skulle kunna påverka hur insamlad information från intervjuer översattes till resultat genom att dold kommunikation så som kroppsspråk försumrades. Eftersom intervjuresultaten ligger till stor grund för studiens resultat beaktades försiktighet vid fastställande av slutsatser från

intervjuresultatet. För att hantera eventuellt bortfall av information från intervjuerna kompletterade teorin resultatet.

Vidare begränsades antalet intervjupersoner som representerar fallkunder till tre stycken. Anledningen till detta var att en stor del av de förfrågade företagen behövde avstå på grund av att de påverkats negativt av Covid-19 och behövde lägga resurser på att hantera krisen. Slutligen togs fallkunderna fram från fallföretagets så kallade *prospect-lista*, alltså lista för potentiella kunder. Motiveringen till detta var att resultatet då blir mer verklighetstroligt av den anledningen att det är fallkunder som faktiskt skulle kunna inleda ett samarbete med fallföretaget. Detta innebar å ena sidan att objektiviteten på arbetet kan påverkas eftersom parterna inte är helt oberoende då parterna kan ha haft kontakt med varandra tidigare. Å andra sidan skulle detta kunna ge en mer nyanserad förståelse för fallföretagets olika moment i försäljningsprocessen eftersom parternas perspektiv på samma försäljningsprocess kunde jämföras.

Internt på fallföretaget hölls tre intervjuer. För ett mer representativt resultat hade fler personer, både internt och externt, behövts intervjuas. Däremot är syftet med intervjuerna med fallkunderna att bilda en kvalitativ förståelse för det verkliga kundbehovet. Genom att intervjua tre stycken respondenter kunde ett kvalitativt resultat fås. Om syftet hade varit att få ett kvantitativt resultat hade tre stycken respondenter förmodligen inte varit tillräckligt för att representera det verkliga kundbehovet.

Slutligen ger antalet intervjuade inte ett representativt resultat men påvisar gapet mellan företag och kunder. Denna studie ska inte användas för att visa hur marknaden fungerar i stort utan är mer inriktad på en specifik del av marknaden, svetsindustrin. Vidare är studien ämnad för att ge en mer kvalitativ förståelse för hur denna specifika del av marknaden fungerar utifrån både fallföretagets och fallkundernas perspektiv.

4

Resultat

I detta kapitel presenteras intervjuresultat från fallföretaget i underrubriken *fallföretagets försäljningsprocess* och fallkundernas intervjuresultat i underrubriken *fallkundernas inköpsprocess*.

4.1 Fallföretagets försäljningsprocess

Försäljningsprocessen fungerar på olika sätt beroende på om fallföretaget har inlett första kontakten med kunden eller om kunden har inlett första kontakten. I det fall kunden kontaktar fallföretaget har kunden hört om fallföretaget genom mässor, konferens, sökt upp på nätet eller dylikt. Då handlar det ofta om att kunden har ett problem de vill se om fallföretaget kan lösa med sin teknik. Fallföretaget anser att det är enklare att göra en affär när kunden kommer till dem med ett problem än när fallföretaget tar första initiativet. Detta motiveras med att kunden i det fall redan har ett intresse av tekniken, kunden är alltså redan i AIDA-modellens andra fas *Interest*, när de inleder kommunikationen.

Försäljningsprocess då fallföretaget tar första kontakten med kund

Före försäljning

Potentiella kunder delas in i segmenten *flygindustrin*, *bilindustrin* eller i *generella industrin*. Vidare identifieras kunder utifrån vissa kriterier och urvalet tas fram baserat på information från bland annat databaser med listor på företag. Några av de kriterier fallföretaget utgår från är att kunden ska arbeta med tunnmetall, vara redo att byta teknik, ha en viss kapitalomsättning, äga konstruktionen själva och verka inom en viss bransch. Uppfyller ett företag dessa kriterier passar de in på fallföretagets kundprofil. Fallföretaget har veckovisa säljmöten där potentiella kunder fördelas till en av säljarna som blir ansvarig för att driva försäljningsprocessen.



Första samtalet till en potentiell kund är kort, det kallas ett *Cold call* av fallföretaget. Fallföretaget beskriver att det under detta samtal är viktigt att förklara tekniken och dess fördelar då de upplever att kunder ibland inte är tillräckligt insatta i tekniken. Det är även viktigt att försöka boka in ett första möte med kunden för att kunna identifiera ett problem i kundens produktion. Dessutom jämför fallföretaget sin teknik med kundens nuvarande teknik för att påvisa fördelarna. Två av tre respondenter uttrycker att en del säljare tycker det är svårt att ringa *Cold calls* med anledning av att det är svårt att hitta rätt person med befogenheter och som har

intresse och kunskap för att ta in den nya tekniken. Detta anser fallföretaget vara en brist hos dem. Vidare förklarar fallföretaget att det är många av kunderna som inleder första kontakten med dem och att kunder kontaktade via Cold calls kräver mer bearbetning för att få till ett inledande möte.

Det krävs vanligtvis fler än fem kundmöten innan en affär genomförs. Försäljningsprocessen tar mellan sex och 24 månader från första kontakt till affär. Det sker både möten hos kunden och hos fallföretaget. Två av tre respondenter talar om att det inledande mötet handlar om att se om fallföretaget kan lösa kundens problem med hjälp av sin teknik.

Fallföretaget diskuterar potentiella kunder på det veckovisa interna säljmötet. Där planeras det även in framtida kundmöten för att driva säljarna till att träffa potentiella kunder. Vidare används interna mätetal för att driva beteende hos säljarna. De mäter hur många besök som gjorts hos potentiella kunder och hur mycket som sålts. En av respondenterna uttrycker:

“Vi behöver bli bättre på att driva ett mer långsiktigt säljarbete som ännu inte är offert. Det är viktigt att inte slappna av när man får en stor affär att gå igenom, utan då jobba framåt.”

Under försäljning

Det genomförs en förstudie tillsammans med kunder där tester görs i fallföretagets laboratorium för att bevisa att fallföretagets teknik är applicerbar hos kunden. Dessa tester tar vanligtvis tre till fem dagar att genomföra. Under intervjun framkom att fallföretaget tidigare genomförde förstudierna gratis men nu betalar kunden för dessa. En anställd hos fallföretaget uttryckte:

“Det ser vi positivt på eftersom vi får in pengar och förr provade kunder tekniken utan pengar att investera och då hade vi lagt pengar och resurser på en eventuell kund i onödan. . . . Ledningen uppåt är medvetna om att projektet är på gång och de har sanktionerat det. . . . Vi får då ett bättre engagemang från kunden.”



Respondenterna diskuterade vad de anser vara viktigast att ha med i en offert. Två av tre anställda menade att investeringens pris är den tyngsta faktorn i offerten. En anställd på fallföretaget förklarar:

“Vi förlorar en del affärer där kunden väljer ett billigare alternativ. . . . Det händer att kunden är jätteintresserad men i slutändan säger kunden att de fortsätter med det de gör eftersom kunden inte är redo för det tekniska steget.”

Fallföretaget menar vidare att även produktivitet och kvalitet avgör om fallföretaget får affären. Ytterligare aspekter som lyfts är specifikation kring tekniken, kommersiella villkor och ett

business case som viktiga att ta hänsyn till i offerten. Fallföretaget bygger vidare på att deras business case innehåller fyra delar: teknikens processtid, efterbearbetningskostnader, kostnader kopplat till kassationer och kapitalkostnader.

Ytterligare lyfter fallföretaget vikten av ett bra referensföretag för att visa kunder att fallföretaget är pålitliga. En anställd på fallföretaget hävdar:

“Det går bra för svenska företag, de är bekväma och behöver inte leta efter ny teknik för att överleva. Den teknik de har fungerar, de tjänar bra pengar på vad de gör för tillfället. Det är inte säkert att det förblir så i framtiden, man är bekväm.”

När anställda på fallföretaget diskuterade vilket värde de kan tillföra till kunden svarade de först och främst ökad produktivitet. Ökad produktivitet är ett viktigt urvalskriterium för kunder menar fallföretaget. Fallföretaget kan tillföra detta genom att erbjuda kunden en snabbare process med den nya tekniken. Dessutom kan kunden minska deformationer, skrot, omarbetning och efterbearbetning med den nya tekniken. Vidare kräver den nya tekniken färre operatörer.

“Det kan finnas en rädsla att behöva säga upp anställda. Det är ofta tvärtom, i och med att de ökar sin produktivitet och tjänar mer pengar kan de utveckla verksamheten och då öka i personal eftersom de blir mer kostnadseffektiva.”

Två av tre anställda nämnde att de även tillför värde till kunder genom att öka kunders produktkvalitet. Kundens produktkvalitet blir bättre genom att fallföretagets automatiserade robot har bättre repeterbarhet och kan tillverka på samma sätt varje gång. Vidare försöker fallföretaget räkna på hur mycket kapital som kunder kan spara genom att efterbearbetningen och kassationer minskar med lasersvetsning.

Under intervjun diskuterade respondenterna följande begrepp: Ekologisk hållbarhet, pris, problemlösning, säkerhet, support, efterbearbetning, kassationer, arbetsmiljö, processtid, långsiktighet, distans till leverantör och leverantörens trovärdighet

Ekologisk hållbarhet

Anställda på fallföretaget är eniga om att ekologisk hållbarhet är bra att ha med i en diskussion med kunden men inte är en faktor som avgör en investering. En anställd på fallföretaget uttrycker:

“Ekologisk hållbarhet borde vara viktigt, men om inga ekonomiska incitament finns så ser jag inte att kunderna vill ta en kostnad för ekologisk hållbarhet. Man jobbar inte ekologiskt hållbart om man inte kan göra någon vinst på det.”

Faktorn beskrivs som mjuk och svårdefinierad av fallföretaget och de vill konkretisera ekologisk hållbarhet genom att omvandla det till siffror för att tydliggöra det ekonomiska incitamentet.

Pris

Fallföretaget uttrycker att de uppfattar priset som en avgörande faktor i kundens investeringsbeslut. Samtidigt är de medvetna om att de inte kan erbjuda en lägre kostnad än konkurrerande leverantörer med annan svetsteknik.

Problemlösning

Respondenterna från fallföretaget är eniga om att de behöver förmedla en förbättringspotential i kundens produktion till kunden för att samarbetet ska bli aktuellt.

“Vi åker ut och presenterar grovt och fokuserar på vad deras begränsning är i produktionen. . . . Vi vill hitta problemet och se om vi har en lösning på det.”

Ser inte kunden förbättringsmöjligheten menar fallföretaget att investeringen inte genomförs eftersom nuvarande svetsteknik fungerar. Vidare förklarar fallföretaget vikten med att förmedla att de hjälper till att bygga om utrustningen vid ändring av produktgeometri för kund, de menar att de behövs ett mått av flexibilitet.

Säkerhet

Fallföretaget inkluderar säkerhetsaspekter vid utvecklingen av sina produkter, gör riskanalyser och produkterna är även CE-märkta. Vidare är respondenterna medvetna om att kunden ofta har respekt för laser och att den rädslan måste hanteras av fallföretaget. En respondent uttrycker att de är bra på att ha samtal kring lasers säkerhet med kund. Vidare tar fallföretaget betalt för att kunden ska få tillgång till riskanalysen. En del kunder väljer då att inte ta del av den. Nedan förklarar respondenten:

“. . . det är ett jobb som är vårt “know how” som vi inte vill ge bort gratis.”

Support

Två av tre respondenter har uppfattningen att support är något kunden kräver. Vidare förklarar fallföretaget att större kunder kan kräva supportavtal. Support är något fallföretaget har fokuserat på mer på senare tid för att öka kundnöjdhet.

“Vi brukar få bra feedback på att vi stannar kvar och ställer upp och hjälper till.”

Efterbearbetning

Två av tre respondenter lyfter att det kan dölja sig mycket kostnader bakom efterbearbetning hos kund. En respondent uttrycker:

“Det försöker vi alltid ta upp. Sen kanske inte kunden tänker på det i första taget men vi ser till att de tänker på det.”

Dessutom uttrycker en respondent att kunden kan påverka sin ledtid och arbetsmiljö positivt av att inte behöva efterbearbeta.

Kassationer

Det som lyftes kring denna faktorn liknar det som lyftes gällande efterbearbetning. Även här kan det dölja sig mycket kostnader hos kunder som fallföretaget vill lyfta som ett försäljningsargument.

“När vi ser att det är miljoner pengar kunden förlorar på “scrap rate” varje år beroende på exempelvis ojämna svets-kvalitet har vi något vi ska ta med i kalkylen. . . . Vi försöker räkna på efterbearbetning och kassationer så mycket vi kan vad det är värt i pengar för kunden.”

Arbetsmiljö

Fallföretaget anser att detta inte är en avgörande faktor för att en affär ska gå igenom. Vidare ser de att deras teknik kan bidra till en bättre arbetsmiljö för kunderna då den är tystare, renare och inte lika varm som andra svetsmetoder. En respondent uttrycker arbetsmiljö som en hygienfaktor för kund.

“Arbetsmiljö är ett svårt begrepp, vad är god arbetsmiljö? Jag brukar hänvisa till en Europa-standard som vi bygger efter”

Två av tre respondenter anser att arbetsmiljö är ett för mjukt argument, alltså svårdefinierat, som inte avgör en investering.

Processtid

Fallföretaget ser processtid som viktigt av den anledningen att lasersvetsning är en dyr investering och därför måste kunden ha möjlighet att kunna producera mer. Vidare är processtid med i de fördelar fallföretaget beskriver för kunden vid det inledande samtalet.

“Det är produktivitet och pengar som är drivande. Antingen en snabbare process för att kunden behöver kapacitet eller en snabbare process för att spara pengar.”

Däremot uttrycker en anställd på fallföretaget att en snabb processtid på lasersvetsningen kan vara ett hinder för kunder eftersom de då upplever att stationen måste beläggas med annat arbete som de i nuläget inte har.

Långsiktighet

Fallföretaget anser långsiktighet som viktigt av den anledningen att kunden investerar i tekniken och förutsätter att den ska fungera i längden. Vidare använder säljare som argument till kunder att fallföretaget kommer finnas och stötta dem framöver och att de kan modifiera om utrustningen vid behov.

Distans till leverantör

Fallföretaget upplever att distans är av mindre vikt då mycket support kan göras på distans genom att de kan koppla upp sig på kundens maskin.

“Nu satsar vi på service på distans genom AR (Augmented Reality). Det tror jag kommer öka servicenivån till kunden och ta bort restid för oss.”

Leverantörens trovärdighet

En respondent uttrycker att referenskunder är ett starkt försäljningsargument för att visa sin trovärdighet.

“Om jag säger till kund att vi jobbar med dessa referensgrupperna, och vi har hjälpt dem till högre produktivitet och de sparar pengar, så är det ju ett tjänstefel av kunden att inte lyssna om de är intresserade av att utveckla sin produktion”

Efter försäljning

Fallföretaget förklarar att de modifierar om utrustningen efter kundens förändrade behov. De menar att utrustningen ska fungera för kunden på längre sikt och därför behöver utrustningen modifieras om allteftersom kundens produktutformning ändras.

“Köper man en station av oss kan man i framtiden bygga om den så den passar nya produkter eller applikationer. Modifiering av stationer hjälper vi till med. . . . Har kunden köpt produkten av oss och de vill modifiera den åker vi dit och ser vad vi kan göra och kommer med förslag.”



Vidare förklarar fallföretaget att de ber deras kunder om feedback, både positiv och konstruktiv. Fallföretaget menar att de ber om konstruktiv kritik för att förstå vad kunderna anser fungerar mindre bra i samarbetet. Därutöver förklarar fallföretaget att det är enklare om kundens

verksamhet ligger i Sverige eftersom man då kan göra spontanbesök till dem. Då menar fallföretaget att spontana frågor kan besvaras och om det uppkommit småfel kan de korrigeras.

4.2 Fallkundernas inköpsprocess

Två av tre fallkunder i studien svetsar med metoden MIG medan en fallkund svetsar med svetsmetoden MAG. Fallföretagen har arbetat med samma svetsmetod i många år. Några fördelar fallkunderna belyser med sina nuvarande svetstekniker är att den är förlåtande och att den duger i nuläget. Under intervjuerna berättar en fallkund att 10% av den totala processtiden tillägnas efterbearbetning. Vidare förklaras att det finns problem med svetssprut och att det finns ett mörkertal kopplat till kassationskostnader. En av respondenterna valde att ersätta nuvarande svetsteknik med lasersvetsning på ett produktsortiment, men valde inte fallföretaget på grund av att de tog betalt för förstudien.

Före inköp

Inköpsprocessen börjar med att kunden upplever ett problem i sin verksamhet. Två av tre respondenter beskriver att de börjar leta efter en alternativ bearbetningsmetod först när det uppstår ett behov av att förändra produktionen. Två av tre fallkunder förklarar att de upplever problem med svetssprut i deras produktion. Vid identifiering av ett problem önskar fallkunden diskussion med leverantörer för att undersöka om de kan förbättra deras situation.



“Ofta har man ett problem som man vill ha en bra teknisk diskussion med potentiella leverantörer kring.”

Efter att ett problem har identifierats behöver kunder specificera sina krav på produkten eller tjänsten. Fallkunderna lyfter upp kravspecifikationer de har på leverantörer vid investeringar. De diskuterar också att de har höga krav på leverantörerna idag.

Under intervjun diskuterade fallkunderna hur viktiga och avgörande följande faktorer är vid investering: Ekologisk hållbarhet, pris, problemlösning, säkerhet, support, efterbearbetning, kassationer, arbetsmiljö, processtid, långsiktighet, distans till leverantör och leverantörens trovärdighet.

Ekologisk hållbarhet

Respondenterna har olika syn på hur viktigt de anser ekologisk hållbarhet är.

“Ekologisk hållbarhet är viktigt för oss. Miljöbedömning görs på alla investeringar där vi kollar på hur investeringen påverkar miljöutsläpp, energiförbrukning och skrot. Vi ser till både inre och yttre miljö.”

“Vi lyfter mer och mer frågor där vi kan marknadsföra att vi använder oss av el från Sverige, svenskt stål och att maskinutrustningen drar så lite som möjligt. Men det handlar mer om långsiktigt kostnadsperspektiv snarare än miljön.”

“Vi ska ha ISO 14001, så det är viktigt att leverantören uppfyller kraven för det.”

Pris

Två av tre respondenter förklarar att priset är viktigt om det är leverantörer med snarlik teknisk lösning. Detta för att de anser att den tekniska lösningen är det viktigaste vid en investering.

“Om leverantörerna är likvärdiga i den tekniska lösningen blir priset viktigt men om de inte klarar av uppgiften är priset oviktigt.”

Problemlösning

Respondenterna förklarar att den alternativa svetsmetoden ska uppfylla deras behov för att de ska tycka investeringen är intressant.

Säkerhet

Samtliga respondenter är överens om att de inte investerar i en teknisk lösning som inte är säker med avseende till personsäkerhet.

“Vi behöver säkerhet i den nya tekniken vi beställer för våra operatörer för att de ska trivas. Därför är säkerhet a och o”

“Vi har inga krav på säkerhet i dagsläget men vi undersöker alltid det. Vi kan inte köpa något som inte är lämpligt.”

Support

Samtliga respondenter anser att support är viktigt. En anledning är att det är kostsamt om maskinerna inte fungerar och står stilla. Långsiktighet och snabbhet är något fallkunderna önskar.

“Ju bättre, modernare teknologi desto större behov har vi av support. . . . Supporten måste vara nära till hands och vi vill ha en bra relation med leverantören.”

Efterbearbetning

Samtliga fallkunder förklarar att de inte önskar någon efterbearbetning, varför de anser att denna faktorn är viktig. Fallkunderna förklarar att de vill minska arbetstimmarna för efterbearbetning eftersom det påverkar kostnaderna.

Kassationer

Likväl som med efterbearbetning är kassationer något fallkunderna inte önskar.

“Att minska kassationerna är viktigt, vi gömmer en del idag som inte syns.”

Arbetsmiljö

Samtliga respondenter säger att arbetsmiljö är viktigt för dem. Främst för att buller och avgaser inte är önskvärt och för att de ser en god arbetsmiljö som en förutsättning för att anställa fler.

Processtid

Två av tre fallkunder anser att processtiden är en av de viktigaste faktorerna hos en leverantör med förklaring att den ofta är avgörande för kundens investeringskalkyl. Detta för att en förbättrad processtid leder till ökad produktivitet och lönsamhet.

Långsiktighet

Två av tre respondenter menar att det är viktigt att leverantören befunnit sig på marknaden länge detta försäkrar kunden om att leverantören kommer vara närvarande i framtiden. Vidare förklarar de att de önskar en långsiktig relation vid investeringstung teknik.

Distans till leverantör

Ingen av fallkunderna anser det fysiska avståndet till leverantören vara en kritisk faktor. De menar att ett kort fysiskt avstånd kan vara till fördel om de behöver snabb support. Vidare förklarar de att leverantörer ofta kan koppla upp sig digitalt för att genomföra support, varför behovet av att ha leverantörer nära minskat.

Leverantörens trovärdighet

En av fallkunderna uppger att de alltid gör en kreditupplysning på en leverantör vid större investeringar. Vidare vill de att leverantören ska stödja dem i framtiden. Fallkunderna diskuterar att de gärna studerar en av leverantörens referensföretag innan de genomför en investering. Detta menar de minskar deras risk. Slutligen framkommer att investeringar tidigare avslagits då de inte trott på kompetensen och tekniken hos leverantören.

Med utgångspunkt från uppsatta krav på tekniken börjar kunden söka lämpliga leverantörer. Två av tre respondenter uttrycker att de föredrar att en leverantör kontakter dem med ett investeringsförslag snarare än att de ska behöva leta efter en lämplig leverantör. Vidare lyfter en fallkund vikten av att säljare hos leverantörer har bra kunskap både kring tekniken kunden använder och tekniken de säljer.

Respondenterna menar att lasersvetsning ställer höga krav på noggrannhet och omformning av produktdesign. Vidare föreligger en osäkerhet kring om laser klarar av att svetsa produkter utifrån kundens uppsatta krav.

Under inköp

I denna fas sker en insamling och analys av olika leverantörers förslag. En av fallkunderna förklarar att det är leverantörens säljares ansvar att bevisa att den nya teknologin kommer fungera i en kunds produktion.

“Man måste som säljare ta större ansvar att visa att det fungerar vid ny teknologi. Vid befintlig teknologi är vi trygga i hur det fungerar.”

Efter analysen av de olika leverantörernas förslag är det dags för kunden att utvärdera dessa och till slut välja en leverantör att inleda samarbete med. Samtliga intervjuade fallkunder belyste att fallföretaget tog betalt för förstudien där fallföretaget skulle provsvetsa fallkundernas produkter. Detta har lett till att fallföretaget utesluts som leverantör av lasersvetsning. En fallkund förklarar att de valt en annan leverantör som genomförde förstudien gratis.

“Så presenterade leverantören en förstudie som de ville ha betalt för att genomföra och det blev hindret som bromsade projektet. . . . Man måste som kund vara övertygad om den nya teknologin för att betala för förstudien.”

Vidare förklarar en respondent att fallföretaget inte provsvetsade alla kundens typer av produkter med motivering att de inte hann. Detta gjorde fallkunden osäker på tekniken och valde av den anledning att avbryta kontakten med fallföretaget. Vem den interna beslutsfattaren är varierar beroende på hur stort investeringsbeloppet är.

Ytterligare diskuterar respondenterna att det ställs högre krav på säkerheten på arbetsplatsen med lasersvetsning. De beskriver hur man behöver kapsla in laserstationen och utbilda personalen att arbeta med laser eftersom laser kan orsaka stor skada om det inte används rätt. Vidare återfinns uppfattningen om att införandet av lasersvetsning kommer leda till minskat behov av personal på arbetsplatsen.

Ekonomi, ergonomi och teknisk lösning är tre återkommande faktorer respondenterna lägger stor vikt vid när de inleder samarbeten med leverantörer. En av fallkunderna förklarar att de avslagit investeringsförslag då de inte trott på kompetensen eller tekniken hos en leverantör. Vidare beskriver en av respondenterna att investeringsförslag avslagits om det identifierats en osäkerhet i marknaden eller om lönsamheten inte kunnat räknas hem.



Efter inköp

Efter inköpet gör fallkunderna en utvärdering av samarbetet med leverantören. Som ovan nämnt värderar fallkunderna en långsiktig relation med leverantören.

Före

Under

Efter

5

Analys

I detta kapitel kommer resultatet analyseras. Analysen delas in i underrubrikerna *Före försäljning*, *Under försäljning*, *Efter försäljning* och det som påverkar under hela försäljningsprocessen kommer lyftas i underrubriken *Hela försäljningsprocessen*. Kapitlet avslutas med att identifiera aktiviteter i företagets försäljningsprocess som kan ses som reaktiva respektive proaktiva.

5.1 Före försäljning

Andersen & Stein (2016, ss. 3-16) menar att företag bör studera potentiella kunder noggrant innan företaget inleder den första kontakten. Då kan företaget urskilja sig från konkurrenter genom att erbjuda den bästa lösningen för varje enskild kund. Vidare lyfter Jobber & Ellis-Chadwick (2016, s. 113) att ett säljande företag kan påverka en kund till investering genom att belysa ett behov och en ineffektivitet hos kund. Om företag inte studerar kunden tillräckligt noggrant riskerar företag att minska sin trovärdighet (Andersen & Stein, 2016, ss. 3-16). Under studiens intervjuer visar det sig att fallföretaget anser att det är svårt att ringa det första samtalet till kund. Detta eftersom fallföretaget upplever det svårt att hitta en kontaktperson med rätt befogenheter hos potentiell kund. Vidare menar fallföretaget att kunder som fallföretaget initierar en första kontakt med kräver mer bearbetning än kunder som själva initierar kontakt med fallföretaget. Då fallföretaget har skapat en kundprofil de utgår ifrån när de ska kontakta kunder tyder det på att aktiviteten *studera kunder* i dagsläget är proaktiv. Studien visar däremot att fallföretaget behöver studera kunder ytterligare innan första kontakt. Påföljderna av att studera kunder mer djupgående kan bli att fallföretaget hittar rätt kontaktperson hos potentiella kunden och dessutom kan anpassa sitt erbjudande utefter kundens verksamhet. Detta ökar fallföretagets chanser till framtida samarbete. En slutsats är att SMEer behöver arbeta mer proaktivt genom att studera kunder mer djupgående innan en kontakt inleds. Vid otillräckliga förberedelser innan den första kontakten med kunden skadas SMEers trovärdighet. Kunden finner därmed inte tillräcklig anledning till investering vid brist på engagemang från SMEer.



Enligt Green (2015, ss. 15-173) kan kunder uppleva en fysisk risk när det kommer till investering av utrustning som kräver säkerhetsåtgärder. Vidare kan det även förekomma en psykologisk risk hos kunder i att få kritik gällande ett investeringsbeslut från arbetskolllegor. Enligt SIS (u. å.) kan företag CE-märka produkter för att visa att de uppfyller EU:s säkerhets-, miljö- och hälsokrav. Under intervjuerna framkom det att fallföretaget CE-märker sina

produkter för att minska potentiell osäkerhet hos kund. Fallkunderna ser säkerhet som en viktig faktor för dem. Fallföretaget lyfter att säkerhet är något som de tar upp med kunder då fallföretaget identifierat att många kunder har en rädsla eller respekt för lasersvetsning. Att informera kunder om åtgärder fallföretaget vidtagit, när de identifierat en fysisk risk hos kund, kan ses som ett proaktivt arbetssätt då de arbetar i förebyggande syfte för att minska denna risk. Studien visar att det finns sätt för SMEer att minska kunders upplevda risker genom att exempelvis CE-märka sina produkter och därmed skapa ett formellt förtroende. Slutligen är det viktigt för SMEer att förstå kunders upplevda risker och sedan arbeta för att minska riskerna.

Under intervjuerna observerades att de faktorer som fallföretaget tror är viktigast för kunder inte stämmer överens med vad fallkunderna upplever som viktigast. Å ena sidan såg fallkunderna den tekniska lösningen som viktigast och att de alltid gör miljöbedömningar på sina investeringar. Å andra sidan uttryckte fallföretaget att priset är viktigast för kund. Fallföretaget såg ekologisk hållbarhet som ett mjukt argument, det vill säga ett svårdefinierat argument, som inte avgör en investering. Enligt Jobber & Ellis-Chadwick (2016, ss. 15-16) måste företag uppnå en högre kundtillfredsställelse än att endast uppfylla kundens basbehov. De behöver alltså fokusera på vad KANO-modellen kallar för uttalade och omedvetna behov för att uppnå en högre kundtillfredsställelse. Som ovan nämnt är det viktigt för SMEer att studera kunder för att förstå deras unika behov. Detta betyder att SMEer behöver arbeta proaktivt för att förbereda ett kommande samarbete och för att kunna kundanpassa sina lösningar efter kunderna för att uppnå högre kundtillfredsställelse.

Enligt Jobber & Ellis-Chadwick (2016, s. 113) kan kunder reagera antingen passivt eller aktivt på sina behov. Vid en aktiv reaktion försöker kunder lösa sitt problem medan kunder vid en passiv reaktion väljer att bortse från problemen. Som ovan nämnt kan säljande företag påverka kunder till investering. Under intervjuerna med fallkunderna framkom det att de anser att det är en leverantörs säljares ansvar att visa att deras teknik fungerar. Fallkunderna uttryckte dessutom att de är osäkra om fallföretagets teknik kan svetsa alla fallkundernas produkter. Fallföretaget anser däremot att det är kundernas ansvar att visa att de vill investera i fallföretagets teknik. Eftersom osäkerheten kring den nya tekniken föreligger hos kunden är det SMEns uppgift att bevisa att deras teknik är mest lämplig för att uppfylla kundens behov. Sannolikheten att kunderna investerar i teknik de upplever stor osäkerhet kring är liten. Därför behöver SMEer som arbetar med ny teknik på marknaden bli bättre på att bevisa att deras teknik är applicerbar i kundens verksamhet.

5.2 Under försäljning

Fallföretaget förklarade under intervjun att de ibland upprättar supportavtal med större kunder till dem. Detta görs då kunden kräver denna typ av kontrakt. Andersen och Stein (2016, ss. 31-47) menar att kunder värderar leverantörer som förser dem med kontraktsvillkor. Supportavtal kan betraktas som ett formellt förtroende enligt Child (2015, s. 408). Med det formella förtroendet kan leverantören minska kundens upplevda risk med investeringen. Avtal är juridiskt bindande vilket är ytterligare en anledning till varför kundens upplevda risk minskar med avtal och kontrakt. Andersen & Stein (2016, ss. 87-104) förklarar att kunder ibland prioriterar att minska



riskerna med en investering före att öka inkomsterna eller minska kostnaderna. Att upprätta kontrakt och avtal med kunder som kräver det kan identifieras som en reaktiv aktivitet eftersom leverantören reagerar på kundens krav. Det är viktigt för SMEer att fokusera på att minska kundernas upplevda risker. Detta kan SMEer göra genom att arbeta proaktivt med att alltid upprätta kundanpassade avtal och kontrakt med kund.

Som ovan nämnt medför lasersvetsning risker hos kund. Fallföretaget förklarar att de använder sig av referensföretag för att bevisa att deras teknik fungerar. Fallkunderna menar att de gärna ser till ett referensföretag innan de inleder samarbete med en leverantör. Andersen & Stein (2016, s. 136) förklarar att risken som kunden uppfattar med att inleda samarbetet med leverantören kommer minska om man som leverantör använder referensföretag. Att minska kundens risker är viktigt eftersom att en kund endast är villig att acceptera investeringen, med den risk det innebär, så länge risken är lägre än den förväntade avkastningen (Green, 2015, s. 4). Slutsatsen från detta är att SMEer kan, med hjälp av referensföretag, minska potentiella kunders upplevda risk med investeringen. Vidare kan en minskad upplevd risk öka chanserna till investering. Att SMEer förbereder referensföretag för potentiella kunder att ta del av kan ses som en proaktiv aktivitet då de förbereder för ett eventuellt samarbete.

Enligt marknadsföringsmodellen AIDA ska en leverantör skapa medvetenhet, intresse, önskan och trigga handling hos en kund (Jobber & Ellis-Chadwick, 2016, ss. 451-452). Genom att fallföretaget deltar i sociala tillställningar, i synnerhet mässor, kan de skapa en medvetenhet hos kunden på så sätt att kunden blir medveten om leverantörens existens. Under mässorna ges fallföretaget möjlighet att, med en potentiell kund, diskutera vad deras utrustning kan tillföra för värde för kundens verksamhet. Om leverantören studerat mässbesökarna i förväg har de även god chans att skapa ett intresse hos en potentiell kund under mässan. Fallföretaget beskriver att de har kunder som inlett samarbete med dem efter att de träffats på en mässa. Studien visar att det är fördelaktigt för SMEer att synas på tillställningar, som exempelvis mässor, för att utöka sitt kundnät. När kunden tar kontakt med en leverantör är det en reaktiv aktivitet då leverantören svarar på kundens önskemål. Att ställa ut på mässor kan därför ses som en proaktiv aktivitet eftersom det är leverantören som söker kontakt med en potentiell kund inför ett potentiellt samarbete för framtiden.

Jobber & Ellis-Chadwick (2016, s. 115) beskriver att kunder utvärderar och väger leverantörers olika förslag utifrån valkriterier. Dessa kan vara ekonomiska, tekniska, sociala och personliga. Valkriterierna kommer ligga till grund för kundens beslut i val av leverantör. Fallföretaget beskriver att deras business case innehåller fyra delar: Teknikens processtid, efterbearbetningskostnader, kostnader kopplade till kassationer och kapitalkostnader. Fallföretagets business case tar alltså hänsyn till främst tekniska och ekonomiska valkriterier. Vidare förklarar fallkunderna att de tidigare avböjt en investering eftersom de inte haft förtroende för leverantörens kompetens. Ytterligare framkom det att två av tre fallkunder ser pris som viktigt endast när de jämför två leverantörer med snarlika tekniska lösningar. En slutsats är att SMEer med investeringstung teknik behöver särskilja sin teknik från sina konkurrenters erbjudande för att inte endast bli bedömda utifrån det ekonomiska valkriteriet.

Dessutom är det av stor vikt att SMEer tar hänsyn till ovan nämnda fyra valkriterier i utformningen av ett business case för att undvika att kunder väljer en annan leverantör.

5.3 Efter försäljning

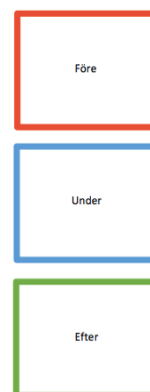
Andersen & Stein (2016, ss. 117-191) beskriver att de sista stegen i den ideala försäljningsprocessen bland annat innebär att möta och överskrida kundens behov och där målet är att utveckla en långsiktig relation. Fallföretaget beskriver att de modifierar om deras utrustning när kundbehoven skiftar för att kunderna ska se investeringen som långsiktig. Vidare menar fallkunderna att en investering i utrustning ska uppfylla deras behov under en längre tid. Detta innebär att en modifierbar utrustning är viktigt eftersom kundbehoven skiftar snabbt på dagens marknad. Fallföretaget beskriver att de fått positiv feedback från befintliga kunder att de håller sig kvar i relationen och är tillmötesgående. Att utveckla utrustning som kan justeras utefter kundernas förändrade behov är därför något som SMEer med fördel kan göra för att bygga långsiktig relation med kunderna. Dessutom kan detta ses som ett proaktivt arbetssätt för SMEer eftersom kundbehoven bevisligen skiftar snabbt i dagens industri.



Enligt Jobber & Ellis-Chadwick (2016, ss. 451-452) används ATR-modellen för att behålla befintliga kunder. Detta görs genom de tre stegen *medvetenhet*, *försök* och *förstärkning*. Under intervjuerna förklarar fallföretaget att de är verksamma inte bara inom lasersvetsning, utan även inom additiv tillverkning, hårdning och skärning. Detta ger fallföretaget möjlighet att utveckla kunders verksamhet i fler områden än lasersvetsning. Genom att diskutera nya, unika lösningar med kunder inom fler områden kan SMEer aktivera kundernas medvetenhet om möjlig utveckling i sin produktion. På samma sätt ger detta en möjlighet för SMEer att utveckla deras nuvarande, etablerade kundrelationer. Att SMEer kontinuerligt arbetar med att försöka utveckla nuvarande kundrelationer kan ses som ett proaktivt arbetssätt eftersom de kan stärka deras konkurrenskraft för framtiden.

5.4 Hela försäljningsprocessen

Ett återkommande ämne under intervjuerna är att fallföretaget tar betalt för deras förstudie. Enligt fallkunderna är detta något som hindrat dem från att investera i fallföretagets teknik. Det framkom att en fallkund valde att gå vidare med en annan leverantör av lasersvetsning som erbjöd en gratis förstudie. Därför kan priset för förstudien ses som en tröskel för huruvida samarbetet fortlöper. Alltså dras slutsatsen att pris är avgörande för kunder innan de har fått bekräftat att leverantörens lösning är applicerbar i kundens verksamhet. Däremot är pris inte en avgörande faktor efter kunden har fått bekräftat att lösningen är applicerbar i kundens verksamhet, utan då är det den tekniska lösningen som är avgörande.



Eftersom lasersvetsning är en relativt ny teknik på marknaden som kräver stora investeringssummor förekommer, som tidigare diskuterats, en osäkerhet hos fallkunderna. En fallkund uttryckte att de inte är säkra på om lasersvetsning kan svetsa alla deras produkter. Enligt Child (2015, s. 407) ska man som leverantör se bortom risken att kunder utnyttjar

samarbetet. Ser leverantörer inte bortom den risken kan det indikera på en brist i förtroende för kunden och försvåra samarbete eller hämma försäljning. Förtroende är viktigt när det förekommer risker med en investering. Vidare menar Jobber & Ellis-Chadwick (2016, s. 114) att kundens sökning efter potentiella leverantörer minskar ju mer information kunden tilldelas från en leverantör. Ytterligare menar de att ju billigare en produkt är desto färre leverantörer ställer kunderna mot varandra. När kunderna ställer leverantörer mot varandra börjar kunden med att kontrollera att leverantören har förmåga, kompetens och motivation till att leverera det leverantören lovar (Child, 2015, ss. 413-415). Genom att erbjuda kunder en gratis förstudie ökar SMEers möjlighet att bevisa att de kan leverera vad de erbjuder. Vidare kan SMEer med fördel delge information till kunder för att minimera antalet leverantörer de jämförs med. Slutligen är det av största vikt att SMEer bygger förtroende hos kunder för att öka sina förutsättningar för en gynnsam försäljningsprocess. SMEer ska därför se bortom risken att kunden skulle utnyttja samarbetet.

5.5 Identifierade aktiviteter

Tabellen nedan presenterar identifierade aktiviteter i fallföretagets försäljningsprocess. Aktiviteterna kan ses som aktiviteter utifrån studiens definition av en aktivitet eftersom de har en påverkan på försäljningsprocessens utfall. Utifrån Andersen och Steins (2016) definition av den ideala försäljningsprocessen och Nationalencyklopedins (u. å.) definition av ett proaktivt och reaktivt arbetssätt byggs motiveringen till aktivitetens proaktiva eller reaktiva karaktär.

Identifierar kunder

Att studera kunder verkar enligt Andersen och Stein (2016) vara av betydelse för försäljningsprocessens utfall. Vidare kan denna aktivitet ses som förberedelser för eventuella framtida samarbeten och därför kan aktiviteten ses som proaktiv.

Genomför veckovisa säljmöten

Denna aktivitet definieras som en aktivitet eftersom den har betydelse för försäljningsprocessens utfall på så sätt att framtida kundmöten planeras och potentiella kunder fördelas på säljare, något som påverkar utfallet av försäljningsprocessen. Vidare menar Child (2015) att det är viktigt att det säljande företaget väljer personer som är ansvariga för samarbetet både utefter teknisk kompetens och förmåga till relationsskapande. SMEer som genomför detta arbetar proaktivt med aktiviteten.

SME:n inleder samarbete på kunds initiativ

Kundens aktiva reaktion gör att SME:n svarar på stimulansen och agerar reaktivt varför aktiviteten ses som reaktiv.

Inleder samtal med potentiell kund

I denna aktivitet ges enligt Andersen och Stein (2016) det säljande företaget möjlighet att urskilja sig från sina konkurrenter för att öka chanserna till att inleda ett samarbete. Som tidigare nämnt måste SME:n studera kunden innan denna aktivitet och därför ses denna aktivitet som proaktiv.

Vidtar säkerhetsåtgärder

Såsom Child (2015) lyfter i teorin finns det sätt att bygga formellt förtroende hos kund. Detta gör fallföretaget genom att vidta säkerhetsåtgärder i förebyggande syfte såsom att CE-märka sin utrustning och konstruera den utefter Europa-standard. Eftersom SMEn gör detta för förhindra kunders eventuella upplevda risk kan detta ses som en proaktiv aktivitet.

Genomför kundmöten

Innan dessa möten beräknar SMEn kundens efterbearbetnings- och kassationskostnader. Vidare identifierar SMEn problem i kundens produktion. Detta görs för att förbereda eventuellt samarbete och därför kan aktiviteten ses som proaktiv.

Genomför förstudie

Enligt teorin i kapitel 2.2.2 specificerar kunden vilka krav produkten måste uppfylla och kontrollerar även leverantörens förmåga att uppfylla dessa krav. Aktiviteten att genomföra en förstudie kan ses som en reaktiv aktivitet då SMEn endast utför denna då kunden visar intresse (stimulans från kunden).

Utformar offert

Beroende på om SMEn upprättar offert på kunds förfrågan eller eget initiativ kan denna aktivitet ses som både proaktiv och reaktiv.

Hänvisar till referensföretag

Andersen och Stein (2016) menar att en SME kan reducera en kunds potentiella risker genom att använda referensföretag. Eftersom SMEn i förebyggande syfte förberett referensföretag kan aktiviteten ses som proaktiv.

Upprättar Avtal och kontrakt

Detta är ett sätt för SMEer att minska kunders potentiellt upplevda risker enligt Child (2015). De fall då SMEn upprättar supportavtal när kunder ber om det betraktas denna aktivitet som reaktiv.

Modifierar om utrustning vid behov

SMEer som modifierar om utrustning arbetar proaktivt för att gardera sig för potentiellt förändrade kundbehov i framtiden.

Utför Support

Beroende på om supporten sker på SMEns eller kundens initiativ karaktäriseras aktiviteten olika. Då SMEn utför support när kunds utrustning brister reagerar SMEn reaktivt på kundens stimuli. Om SMEn däremot arbetar i förebyggande syfte, utan kundens stimuli, kan detta ses som en proaktiv aktivitet.

Ber om och arbetar med feedback

Detta betraktas som en proaktiv aktivitet eftersom SMEn önskar förbättra sin försäljningsprocess till framtida samarbeten.

Sammanställning av försäljningsprocessens aktiviteter

Försäljningsprocess	Aktivitet		Proaktiv/ Reaktiv
Före försäljning	Identifierar kunder	Upprättar kundprofil	Proaktiv
		Segmenterar kunder	
	Genomför veckovisa säljmöten		Proaktiv
	SME:n inleder samarbete på kunds initiativ		Reaktiv
	Inleder samtal med potentiell kund	Ringer Cold call	Proaktiv
		Ställer ut på mässor	
	Vidtar säkerhetsåtgärder	CE-märker utrustning	Proaktiv
		Utför riskanalys	
		Konstruerar produkter efter Europa-standard	
	Genomför Kundmöten	Inleder diskussion kring ekologisk hållbarhet och säkerhet	Proaktiv
Besöker kund			
Förmedlar en förbättringspotential i kundens produktion			
Under försäljning	Genomför förstudie		Reaktiv
	Utformar offert	Upprättar business case	Proaktiv/ Reaktiv
		Inkluderar kommersiella villkor	
		Inkluderar specifikationer kring tekniken	
	Hänvisar till referensföretag		Proaktiv
Upprättar Avtal och kontrakt	Supportavtal	Reaktiv	
Efter försäljning	Modifierar om utrustning vid behov		Proaktiv
	Utför Support	Utför support på kundens initiativ	Reaktiv
		Utför support på SME:s initiativ	Proaktiv
		Ber om och arbetar med feedback	

Tabell 4: Försäljningsprocessens identifierade aktiviteter.

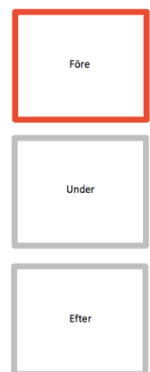
6

Diskussion

I detta kapitel delas diskussionen upp i underrubrikerna *Före försäljning*, *Under försäljning* och *Efter försäljning*.

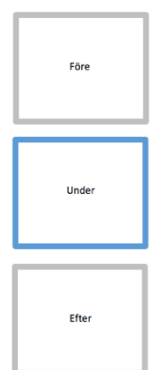
6.1 Före försäljning

En observation är att fallföretaget verkar ha svårigheter att nå ut till kunder i ett av sina marknadssegment, den generella industrin. Kundprofilen fallföretaget har i den generella industrin är bland annat att kunden ska äga produktkonstruktionen själva, vara redo att byta teknik och ha en stabil ekonomi. De segment som är riktade till en specifik bransch, exempelvis bilindustrin, upplever fallföretaget är lättare att nå ut till. Det verkar som att den generella industrin är ett för brett och odefinierat marknadssegment för fallföretaget vilket verkar medföra svårigheter att nå ut till kunder i det marknadssegmentet. Michaelson & Stacks (2011, ss. 5-7) menar att det är enklare att nå ut till potentiella kunder om det säljande företaget har studerat marknadssegmentet som produkten är syftad till. Baserat på svårigheterna antar vi slutsatsen att SMEer bör segmentera kunderna i specifika branscher, såsom byggbranschen, eftersom det verkar vara enklare att nå ut till definierade marknadssegment. Genom att segmentera marknaden bör SMEer kunna studera kunderna och deras påverkande omgivning på ett mer genomgående sätt. Ett förslag för att studera marknaden är att genomföra en PESTEL-analys. Enligt Brennan (2011, kap. 2) är en PESTEL-analys ett verktyg som underlättar för att analysera omvärlden som ett företag är verksamt i. Då kan en leverantör förstå de påverkande faktorerna för kunden och deras omgivning och förhoppningsvis blir marknaden mer segmenterad. Som vi diskuterat ovan är försäljningsprocessens utfall, enligt Andersen & Stein (2016, ss. 3-16), beroende på hur väl leverantören studerar kunden.



6.2 Under försäljning

Något som intresserade oss under studiens gång är att ekologisk hållbarhet inte verkar vara så etablerat i industrin som vi trodde det skulle vara i studiens början. Roy et al. (2020, s. 3) lyfter i sin studie att företag som inför ett mer hållbart arbetssätt kan bli mer konkurrenskraftiga. En spekulation vi gör är att ekologisk hållbarhet är ett hett ämne inom forskning och i samhället men att det inte hunnit etablerats i industrin ännu. SMEer kanske är bekväma med hur det alltid varit. Att börja arbeta mer ekologiskt hållbart kan eventuellt kännas som en stor omorganisering eller ett stort projekt som SMEer inte har tillräcklig motivation till att starta. Om det till och med gör SMEer mer konkurrenskraftiga borde det inte var så trögstartat som det kan



tyckas vara i industrin. Att ha i åtanke är att konkurrensen på marknaden idag är hög och kundernas påverkandegrad kan därför också antas vara hög. För att ligga i framkant kan det vara fördelaktigt att utforma sina erbjudanden och produkter utifrån ett ekologiskt hållbart perspektiv. Leverantörer borde därför ställas inför valet att prioritera utvecklingsområden i sin verksamhet. Ekologisk hållbarhet kanske inte är ett sådant prioriterat område så länge verksamheten utvecklas i samma takt som konkurrenterna.

Ovan nämns att SMEer kan vara bekväma med hur det alltid varit. Detta kan vara anledningen till att samtliga fallkunder har svetsat med samma metod en längre period. Eftersom ett nytt arbetssätt ofta medför omorganisering och risker borde en vilja att förändra spela stor roll hos kunden. Om viljan att förändra inte finns hos kunden bör det vara svårt för ett säljande företag att lyckas starta ett samarbete. Det bör därför vara viktigt för säljande företag att motivera förändringen till kund. Som tidigare nämnt har fallföretaget som kundprofil att kunden ska vara redo att byta teknik, vilket kan ses som att kunden redan besitter viljan till förändringen. Detta underlättar för fallföretaget då de inte behöver motivera kunden till behovet av förändring. Sammanfattningsvis kan de reagera på kundens redan visade intresse, vilket kan ses som ett reaktivt arbetssätt. Det borde vara fördelaktigt att förklara *hur* kundens verksamhet kan utvecklas med fördelarna en leverantör möjliggör. Andersen & Stein (2016, ss. 31-47) förklarar att det är viktigt att visualisera framgången med kund. Vår uppfattning utifrån intervjuerna är att det för SMEer inte bara räcker att förklara *vad* det är som förbättras med förändringen, utan också *hur* för att skapa ett kundbehov. Om SMEer dessutom undviker kundprofiler såsom *redo att byta teknik* skapar de förutsättningarna att arbeta mer proaktivt. Detta görs genom att skapa ett behov hos fler potentiella kunder än de som redan visat att de är redo att byta teknik.

Jobber & Ellis-Chadwick (2016, s. 646) förklarar att det viktigaste för att skapa och behålla konkurrensfördelar är att hitta en differentieringsstrategi. Differentieringen kan skilja sig mellan de olika segmenten (Jobber & Ellis-Chadwick, 2016, s. 205). Differentieringsstrategier kan exempelvis vara kostnadsfokuserade eller differentieringsfokuserade. Kostnadsfokus innebär att en leverantör erbjuder en "basprodukt" för det lägsta priset inom ett segment. Differentieringsfokus innebär att en leverantör ser specifika kundbehov inom ett segment och därmed utvecklar sin utrustning för att uppfylla dessa. Leverantören särskiljer sin utrustning från konkurrenternas utifrån funktion och skräddarsyr en utrustning till kunden för att uppfylla deras specifika behov. Vi uppfattar fallföretagets differentieringsstrategi som differentieringsfokuserad då de skräddarsyr kundernas utrustning och är medvetna om att de inte kan erbjuda lägsta pris till kund. Därutöver menar fallföretaget att priset ofta är det som avgör för kunden om ett samarbete inleds eller inte. De kunder som anser priset som avgörande kan tänkas besitta ett kostnadsfokus. Det verkar vara av yttersta vikt för SMEer att anpassa differentieringsstrategi till målgrupp med samma värderingar för att öka chanserna till samarbete.

6.3 Efter försäljning

Under våra observationer kunde vi inte se att fallföretaget har ett fungerande system för att hantera feedback. En anställd på fallföretaget uttryckte under intervjun att hen brukar fråga kunder efter konstruktiv feedback. Vi kunde dock inte uppfatta om fallföretaget har ett systematiskt arbetssätt att hantera feedback på med exempelvis KPI:er. Andersen & Stein (2016, ss. 206-222) menar att det är viktigt för fortsatt framtida samarbete med kund att arbeta med feedback tillsammans. Observationerna under studien har fått oss att inse vikten i att SMEer har ett strukturerat arbetssätt för att hantera feedback. Om SMEer endast frågar sporadiskt efter konstruktiv kritik känns det som att viktig information och utvecklingspotential kan missas.

Före

Under

Efter

7

Slutsatser och rekommendationer

Detta kapitel inleds med att studiens slutsatser redovisas och därefter berörs rekommendationer. Avslutningsvis lyfts förslag till fortsatta studier upp.

7.1 Slutsatser

Slutsatserna fokuserar på att besvara studiens frågeställningar.

Hur skulle försäljningsprocessen i en SME kunna utvecklas för att passa kundernas behov bättre?

Studien visar att det är av största vikt att som leverantör vara insatt i kundens verksamhet. Särskilt viktigt är det att vara påläst om kunden innan första samtalet inleds. Studien visar att SMEer som idag inte arbetar med att studera kunder djupgående har möjlighet att förbättra sin försäljningsprocess genom att börja göra det. På detta sätt ökar SMEer sin möjlighet att anpassa sin försäljningsprocess och tillfredsställa kunders unika behov.

Eftersom kontrakt och avtal är något som kunder värdesätter kan SMEer, som idag inte upprättar kontrakt och avtal med kunder, utveckla sin försäljningsprocess genom att ha som standard att alltid upprätta kontrakt och avtal med kund. Ytterligare är det gynnsamt att ha en flexibilitet i utformandet av kontrakt och avtal med kunden för att kunna anpassa dessa utefter kundens unika verksamhet. Det kommer minska kundernas upplevda risk och öka förtroendet för SMEn. Av samma anledning kan det vara fördelaktigt för SMEer att se över vilka standarder de kan utmärka sina produkter med.

SMEer kan utveckla sin försäljningsprocess genom att arbeta fram en strategi för att visa kunden att SMEns teknik är den bästa för att uppfylla kundens behov. Särskilt viktigt är det för SMEer som erbjuder investeringstung teknik på marknaden eftersom kunden kan känna större osäkerhet i investeringen. Studien har visat att en förstudie är ett bra sätt för SMEer att bevisa kunder att SMEns utrustning uppfyller det som utlovats. Vidare har det visat sig att kunder upplever pris som en avgörande faktor innan de har fått bevisat för sig att en teknisk lösning är applicerbar i deras verksamhet.

Det är av största vikt att förtroende visas från båda parter i ett samarbete. Därför bör SMEer, som idag inte gör det, se bortom risken att en kund utnyttjar samarbetet för att skapa förtroende hos kunden.

Studien visar att kunder uppskattar referensföretag för att försäkra sig om att tekniken och leverantören är tillförlitlig. Därför kan SMEer, som i dagsläget inte arbetar med referensföretag, utveckla sin försäljningsprocess genom att skaffa och använda sig av referensföretag. Dessutom är det fördelaktigt att SMEer anpassar referensföretagen utefter kundens unika verksamhet i bästa mån för att öka tillförlitligheten.

För att proaktivt arbeta för framtida samarbeten visar studien att det finns goda förutsättningar till detta genom att delta i tillställningar, såsom mässor. Att studera besökarna till tillställningen i förväg kan vara fördelaktigt för att kunna anpassa sitt bemötande och erbjudande till potentiella kunder.

Studien visar att kunder ser till de fyra valkriterierna när de beslutar om en investering. SMEer som idag inte inkluderar de fyra valkriterierna bör börja göra det för att förbättra sin försäljningsprocess och öka chanserna till samarbete. Genom att se till de fyra valkriterierna kan SMEer anpassa sitt erbjudande beroende på kundens mottagare.

Studien har visat att kunder föredrar långsiktiga relationer vilket gör att det är fördelaktigt för SMEer att kunna modifiera om sina produkter utefter förändrade kundbehov. Särskilt viktigt kan de vara för de SMEer som erbjuder investeringstung teknik. Genom att erbjuda kunder utrustning som kan modifieras om utefter förändrade kundbehov kan SMEer utveckla sin försäljningsprocess för att passa kunder bättre.

Vilka aktiviteter i en SMEs försäljningsprocess kan kategoriseras som reaktiva respektive proaktiva?

Reaktiva aktiviteter	Proaktiva aktiviteter
• Inleder samarbete på kunds initiativ • Genomför förstudie • Utformar offert på kunds förfrågan • Skriver avtal och kontrakt • Utför support på kunds initiativ	• Identifierar kunder • Genomför veckovisa säljmöten • Inleder samtal med potentiell kund • Vidtar säkerhetsåtgärder • Genomför kundmöten • Utformar offert på eget initiativ • Hänvisar till referensföretag • Modifierar om utrustning vid behov • Utför support på SMEns initiativ • Ber om och arbetar med feedback

Tabell 5: Reaktiva respektive proaktiva aktiviteter.

Vilka aktiviteter är i behov av att förbättras?

Studien visar att SMEer som erbjuder investeringstung teknik behöver bygga förtroende hos kunder samt minska kunders upplevda risker. Aktiviteterna som kan förbättras för att åstadkomma detta är: *genomföra förstudie, skriva avtal och kontrakt, vidta säkerhetsåtgärder och hänvisa till referensföretag.*

Studien visar att man aldrig kan vara för påläst om potentiella kunder varför aktiviteten att *identifiera kund* alltid kan förbättras hos SMEer. På samma sätt kan SMEer utveckla sin försäljningsprocess genom att förbättra aktiviteten *be om och arbeta med feedback*.

Specifikt för fallföretaget

Studien visar att fallföretaget är i behov av att förbättra aktiviteten *identifiera kunder* för att bättre förstå kundens unika behov. En slutsats är att den generella industrin behöver segmenteras mer då den är för vagt definierad. Vidare begränsar fallföretaget sina möjliga framtida samarbeten då de har kundprofilen *redo att byta teknik*. Istället bör fallföretaget arbeta proaktivt för att stimulera ett behov av lasersvetsning hos potentiell kund. Att utföra support och inleda samarbete på kunds initiativ har visats vara en styrka hos fallföretaget. Studien visar däremot att fallföretaget behöver bli bättre på att initiera samarbete med kunder vilket kan göras genom att förbättra aktiviteten *identifiera kunder*.

Slutligen erbjuder fallföretaget inte en gratis förstudie till kunder utan kunder förväntas betala för detta innan de har blivit försäkrade om att fallföretagets teknik fungerar i deras verksamhet. Fallföretaget behöver därför förbättra aktiviteten *genomföra förstudie*.

7.2 Rekommendationer

Nedan presenteras våra rekommendationer till SMEer och specifika rekommendationer till fallföretaget.

Allmänna rekommendationer till SMEer

Vi rekommenderar SMEer att segmentera marknaden till specifika branscher, exempelvis byggbranschen. Detta ger möjlighet att skapa tydliga kundprofiler till segmenten. Ytterligare rekommendationer är att studera kunder djupgående och att ha som standard att skriva kontrakt och avtal med kund. Dessutom rekommenderar vi SMEer att arbeta fram en strategi för att visa kunden att SMEns teknik är den bästa för att uppfylla kundens behov. Vidare rekommenderar vi SMEer att använda referensföretag och att delta i tillställningar så som mässor för att öka SMEers kundnät. En ytterligare rekommendation är att SMEer bör inkludera de fyra valkriterierna i sitt upprättande av kunderbjudande. Att utveckla utrustning som kan modifieras utefter förändrade kundbehov är ett förslag till utveckling av SMEers försäljningsprocess. Vidare rekommenderar vi SMEer att ständigt arbeta med att bygga förtroende hos kund. SMEer bör alltid arbeta med att minska kundens upplevda risker med en investering. Slutligen rekommenderar vi SMEer att upprätta system för att ta emot och hantera feedback.

Fallspecifika rekommendationer

Vi rekommenderar fallföretaget att se över aktiviteten *genomföra förstudie*. Denna bör enligt studien antingen genomföras gratis alternativt att kostnaden för förstudien betalas tillbaka till kund efter samarbete inleds. Vidare kan fallföretaget anpassa kostnaden för förstudien efter kunders ekonomiska förutsättningar vilket kräver att fallföretaget studerar kunder mer noggrant innan första kontakt. Att genomföra en gratis förstudie kan minska potentiella kunders upplevda risker. Vidare rekommenderas fallföretaget att matcha sin målgrupp med sin

differentieringsstrategi. Målgrupp bör inte ha kostnadsfokus då fallföretaget erbjuder en investeringstung teknik. Ytterligare rekommendationer till fallföretaget är att segmentera *generella industrin* till tydligare marknadssegment. Vi avråder fallföretaget även att använda kundprofilen *redo att byta teknik* eftersom det begränsar kundurvalet till de kunder som aktivt reagerar på sina behov. Slutligen rekommenderar vi fallföretaget att upprätta ett tillvägagångssätt för att hantera feedback.

7.3 Fortsatta studier

Det har tydliggjorts under studien att försäljningsprocessen hos en SME är mer komplex än vad studien berör. Många processer verkar påverka försäljningsprocessen och det hade varit intressant att studera dessa processer mer genomgående. Exempelvis framkommer det under studien att feedback verkar påverka relationsskapandet som bevisligen har en betydande roll i försäljningsprocessen. Det hade varit intressant att studera på vilket sätt feedback påverkar relationsskapande och försäljningsprocessen för att sedan arbeta fram ett systematiskt arbetssätt för att hantera feedback för SMEer.

För att få en bredare förståelse för SMEers försäljningsprocess kan en kompletterande undersökning av en SME undersökas där deras respektive potentiella kunder inkluderas. Ytterligare hade det varit intressant att studera en SME tillsammans med oberoende kunder för att undersöka om resultatet blir detsamma. Om SMEn verkar inom samma bransch kan man tillsammans med denna studie dra mer generella och allmänna slutsatser. Om SMEn däremot verkar inom en annan bransch hade det varit givande att se hur försäljningsprocesserna skiljer sig och på vilket sätt. Slutligen hade det varit intressant att se om fördelarna med SMEernas respektive försäljningsprocess hade varit gynnsamma oberoende bransch.

Att frånga det kvalitativa resultatet och istället fokusera på det kvantitativa hade varit intressant av den anledning att man då kan dra mer generella slutsatser för hela branscher. Därutöver hade man även kunnat jämföra resultaten från denna kvalitativa studie med det kvantitativa resultatet. Det hade varit givande att se vad en kvantitativ studies resultat kan bidra med för att komplettera denna kvalitativa studie för att utveckla försäljningsprocessen vidare.

Något som skiljer sig helt från denna studies syfte är fallföretagets svårigheter med segmentering. Hur väl ett företag känner till sina kundsegment verkar vara avgörande för försäljningsprocessens utfall. Hade det funnits mer tid till förfogande hade segmentering varit något som skulle inkluderats i studien. Istället finns det möjlighet att studera detta i fortsatta studier med hopp om att det underlättar för utvecklingen av SMEers försäljningsprocess.

Referenser

- Andersen, S., & Stein, D. (2016). *Beyond the sales process : 12 proven strategies for a customer-driven world*. Hämtad från <https://viewer.books24x7.eu/assetviewer.aspx?bookid=112567&chunkid=317475134&resume=yes&resumebookmarkid=09aef083-e3a7-ea11-987b-005056bb459d>
- Brege, H., & Kindström, D. (2019). *Exploring proactive market strategies*. Hämtad från <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850118303766?via%3Dihub>
- Brennan, L. (2011). *Operations Management*. Hämtad från <https://www-accessengineeringlibrary-com.proxy.lib.chalmers.se>
- Child, J. (Ed.2). (2015). *Organization: Contemporary Principles and Practice*. Hämtad från <https://ebookcentral.proquest.com/lib/chalmers/home.action>
- Europakommissionen. (u. å). *What is an SME? | inre marknaden, industri, entreprenörskap samt små och medelstora företag*. Hämtad från https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_sv
- Green, P. (2015). *Enterprise Risk Management*. ELSEVIER SCIENCE.
- Greener, S. (2008). *Business Research Methods*. Hämtad från http://gent.uab.cat/diego_prior/sites/gent.uab.cat.diego_prior/files/02_e_01_introduction-to-research-methods.pdf
- Haines, S. (2014). *The product manager's desk reference*. McGraw-Hill Education.
- Jobber, D., & Ellis-Chadwick, F. (Ed. 8).(2016). *Principles and practice of marketing*. McGraw-Hill Education.
- Judge, P. (2013). *Management Articles of the Year. Chartered Management Institute*. hämtad från www.engageforsuccess.org/about/why-does-it-matter
- Jönsson, S. (Ed. 2). (1993). *MIG MAG svetsning Grundbok*. Stockholm: Liber Utbildning AB.
- Kaski, T., Alamäki, A., & Pullins, E. B. (2019). *Fostering collaborative mind-sets among customers: a transformative learning approach*. Hämtad från <https://web-a-ebscohost-com.proxy.lib.chalmers.se/ehost/detail/detail?vid=0&sid=ce40d244-73c6-4a3f-b497-9d4bcb04c97d%40sessionmgr4006&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtG12ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=135396901&db=buh>
- Kocaoglu, B., & Acar, A. Z. (2016). *Process development in customer order information systems to gain competitive advantage: A SME case study*. hämtad från https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/47321051/Kocaoglu_Acar_IJLSM_23022014.pdf?1468841264=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DProcess_development_in_customer_order_in.pdf&Expires=1591458688&Signature=PCimnE3S44JXWSAsYhJqYWduMM85Zvirf6WPKzHvLg-mpZz5GREYS4mVcV2ZWvTBz58Crv-owX1N9QHoxrOKKh0O8hRr-Er0u2UZ6Nu6FWIwI3WMLcESNG86dx~vaa~n5OeDak8z8Cn0ei9pu2QARpXlcgEEP00Q1oEfwQfgWAF0pAAehaY5wD25xfrLeSaWJXBcQ8kdSXFsi731sDBsRK8wf7cNOvzJo5tfnGmEqpzC8o3Pc9m8~ZuOr5NiQmv35aBTJF9BvmzYbWrLfY4dgD52M7xppWYNoR7lRqM

cUIaV7LsFAru3eTmRRa9yLSqzA20nwUvrgvVS-EGKeZdffA_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

- McKeller, J. (2014). *Supply Chain Management Demystified*. Hämtad från <https://www-accessengineeringlibrary-com.proxy.lib.chalmers.se/content/book/9780071805124>
- Michaelson, D., & Stacks, D. W. (2011). *Standardization in Public Relations Measurement and Evaluation*. Hämtad från <https://prjournal.instituteforpr.org>
- NE. (u. å.). *business to business*. Hämtad från <https://www-ne-se.proxy.lib.chalmers.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/business-to-business>
- NE. (u. å.). *Proaktiv*. Hämtad från <https://www-ne-se.proxy.lib.chalmers.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/proaktiv>
- NE. (u. å.). *Reaktiv*. Hämtad från <https://www-ne-se.proxy.lib.chalmers.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/reaktiv>
- Poolton, J., Ismail, H. S., Reid, I. R., & Arokiam, I. C. (2006). *Agile marketing for the manufacturing-based SME*. hämtad från <https://www-emerald-com.proxy.lib.chalmers.se/insight/content/doi/10.1108/02634500610711851/full/html>.
- Quintino, L., & Assunção, E. (2013). *Conduction laser welding*. hämtad från https://app.knovel.com/web/toc.v/cid:kpHLWT0001/viewerType:toc/root_slug:handbook-laser-welding?kpromoter=federation
- Rolf Ejvegård. (2009). *Vetenskaplig metod* (4:1). Lund: Studentlitteratur AB.
- Roy, V., Silvestre, B. S., & Singh, S. (2020). *Reactive and proactive pathways to sustainable apparel supply chains: Manufacturer's perspective on stakeholder salience and organizational learning toward responsible management*. hämtad från <https://www-sciencedirect-com.proxy.lib.chalmers.se/science/article/pii/S0925527320300669?via%3Dihub>
- SIS. (u. å.). *Utbildning - Grunderna i miljöledning enligt ISO 14001:2015 UTB-F556852*. Hämtad från <https://www.sis.se/utbildningar/alla-utbildningar/grunderna-i-miljoledning-enligt--iso-140012015/>
- SIS. (Ed. 3) (2006). *Svetsning av stål*. SIS Förlag AB.
- Stankovska, I., Josimovski, S., & Edwards, C. (2016). Digital channels diminish SME barriers: The case of the UK. hämtad från https://explore.openaire.eu/search/publication?articleId=od_____951::b3e61e5a35e9aaf9447eb75dcf21c775
- Svetskommissionen. (2019a). *Lasersvetsning - vi lyfter branschen*. Hämtad från <http://www.svets.se/kunskapsbanken/tekniskinfo/svetsning/svetsmetoder/lasersvetsning.4.38a2e557141001d64753ac6.html>
- Svetskommissionen. (2019b). *MIG/MAG gasmetallbågsvetsning - vi lyfter branschen*. Hämtad från <http://www.svets.se/kunskapsbanken/tekniskinfo/svetsning/svetsmetoder/migmaggasmetallbågsvetsning.4.38a2e557141001d64753ae5.html>
- Svenska institutet för standarder, SIS. (u. å.). *Vad är CE-märkning?* Hämtad från <https://www.sis.se/standarder/ce-markning/>

- van Breedam, A. (2016). *Future-proofing supply chains*. Hämtad från https://link-springer-com.proxy.lib.chalmers.se/chapter/10.1007%2F978-3-319-17419-8_3
- Webber, T., Thomas L., & Mazumder, J. (2011). *Laser Beam Welding*. hämtad från <https://dl.asminternational.org/handbooks>



CHALMERS