



**LUND UNIVERSITY**  
School of Economics and Management

Kurs: FEKP01  
2009-06-05

# Förändring av en kunskapsintensiv försäljningsenhet

- En fallstudie av SCA Packaging

**Handledare:**  
Thomas Kalling  
Matts Björklund

**Författare:**  
Marcus Friberg  
Martin Janson  
Jesper Mårtensson



## Förord

Vi vill i samband med denna uppsats passa på att tacka några personer som betytt mycket för uppsatsarbetets framskridande. Till att börja med vill vi tacka vår handledare Thomas Kalling och bihandledare Matts Björklund. De har båda bidragit med insikter och kloka råd som har underlättat vårt arbete och i vår mening förbättrat uppsatsens kvalitet.

Vi vill vidare uttrycka vår tacksamhet gentemot vårt fallföretag SCA Packaging och vår kontaktperson på SCA Packaging Niklas Dahlin. Samtliga SCA Packaging anställda som vi har varit i kontakt med under arbetet med uppsatsen, har bidragit till att möjliggöra att denna studie har kunnat genomföras. Vi tackar för att ni har tagit Er tid att träffa oss och ställt upp med Er kunskap och Era erfarenheter inom området.

Dessutom vill vi visa vår uppskattning för Petter Berg, doktorand på Copenhagen Business School, som hjälpt oss med korrekturläsning och feedback.

Utöver det vill vi tacka Ilias som driver cafeterian på Socialhögskolan i Lund, vars kaffe och trevliga bemötande har glatt oss och gett oss välbehövlig energi.

Lund den 5:e Juni 2009

*Marcus Friberg, Martin Janson och Jesper Mårtensson*

## SAMMANFATTNING

- Titel:** Förändring av en kunskapsintensiv försäljningsenhet – En fallstudie av SCA Packaging
- Datum:** 2009-06-05
- Kurs:** Examensarbete magisternivå, Strategic Management (15 ECTS)
- Författare:** Marcus Friberg, Martin Janson, Jesper Mårtensson
- Handledare:** Thomas Kalling, Matts Björklund
- Nyckelord:** Sales Management, Knowledge Management, Change Management, Learning Organization
- Syfte:** Vår studie syftar till att undersöka hur kunskap överförs inom en försäljningsenhet, med avsikt att etablera en gemensam förståelse för hur kundvärde kan skapas. Vidare vill vi öka förståelsen för vilka nyckelfaktorer som påverkar potentialen till förändring för att uppnå önskad arbetsprocedur.
- Metod:** Vi har valt att utföra en fördjupad fallstudie med ett abduktivt förhållningsätt gentemot teoretiska och empiriska data. Insamlingen av vårt empiriska material har skett genom semistrukturerade intervjuer.
- Teori perspektiv:** Studiens teoretiska ansats utgörs av *Sales Management*, *Knowledge Management* samt *Change Management*. Utifrån dessa teoretiska perspektiv har ett teoretiskt ramverk skapats med fokus på de faktorer som vi anser vara av stor betydelse för att uppnå en önskad arbetsprocedur.
- Empirisk forskning:** Vår studie grundar sig i studier kring SCA- Packaging och deras försäljningsenheter belägna i Malmö samt Värnamo.
- Slutsats:** För att en säljning ska förändras finner vi att inställningen till ny kunskap och att individerna lär sig av varandra genom integration av olika kunskapsspecifika avdelningar är viktiga faktorer. Vidare är det av betydelse att företaget kommunicerar behovet till förändringen för att säljarna genom vilja att förändras blir motiverade till att vara delaktiga i förändringsprocessen. Om företaget består utav olika försäljningsavdelningar som besitter generell kunskap om produkten och försäljning är organisationens struktur avgörande för att motverka att intern konkurrens skapas.

## ABSTRACT

- Title:** How to change a knowledge intense sales unit – A case study of SCA Packaging
- Seminar Date:** 2009-06-05
- Course:** Master thesis in Business Administration, Strategic Management  
(15 ECTS)
- Authors:** Marcus Friberg, Martin Janson, Jesper Mårtensson
- Advisors:** Thomas Kalling, Matts Björklund
- Key words:** Sales Management, Knowledge Management, Change Management, Learning Organization
- Purpose:** The purpose of this thesis is to examine how knowledge transmits within a sales unit in order to establish a common understanding regarding the creation of customer value. Further on, the study focuses on which key factors that influence the potential of a successful change towards a mutual working procedure.
- Methodology:** We have chosen to conduct an embedded- case study with an abductive approach towards theoretical and empirical data. Our empirical material has been collected through semi-structured interviews.
- Theory perspective:** The theoretical approach of the thesis is based on *Sales Management, Knowledge Management and Change Management*. With these theoretical areas as a base, a framework has been conducted with a focus on the key success factors for managing change towards a mutual working procedure.
- Empirical foundation:** Our study is based on research regarding SCA- Packaging and their sales units based in Malmö and Värnamo, Sweden.
- Conclusions:** For a sales unit to change, we find that the attitude to knowledge and that individuals learn from each other by integration of different knowledge-specific services are important factors. Furthermore, it is important that it communicates the need to change to the sellers through the desire to change is motivated to be involved in the process of change. If the company consists of different sales departments who possess general knowledge about the product and sales, the structure of the organization is vital to counter that internal competition is created.

## Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1. Introduktion.....	1
1.2. Problemdiskussion.....	2
1.3. Syfte.....	4
1.4. Forskningsfrågor.....	4
1.5. Disposition.....	5
2. Teoretiskt underlag.....	6
2.1. Sales Management.....	6
2.1.1. Kommunikation av värde eller skapande av värde.....	6
2.1.2. Kundfokus.....	7
2.1.3. Försäljningsfokus.....	9
2.1.4. Interaktionsfokus.....	10
2.1.5. Incitament och Utbildning.....	11
2.2. Knowledge Management.....	13
2.2.1. Varför Knowledge Management är viktigt i praktiken.....	13
2.2.2. Lärande inom organisationer.....	13
2.2.3. Organisatoriskt lärande.....	14
2.2.4. Den lärande organisationen.....	16
2.2.5. Organisatoriskt lärande med hjälp av berättelser.....	17
2.2.6. Bildandet av ny kunskap inom företaget.....	18
2.2.7. Kunskapsspiralen.....	19
2.2.8. Organisationsstrukturen.....	21
2.2.9. Undervisa organisationsmedlemmar i konsten att lära sig.....	22
2.2.10. Defensiva resonemang.....	23
2.2.11. Skapandet av produktiva resonemang.....	24
2.3. Change Management.....	25

2.3.1. Förändringars roll .....	25
2.3.2. Förändringens karaktär .....	25
2.3.3. Före förändringen .....	28
2.3.4. Implementeringsfasen .....	32
2.3.5. Efter förändringen .....	32
2.4. Teoretiskt Ramverk .....	34
3. Metod .....	36
3.1. Val av ämne .....	36
3.2. Val av undersökningsobjekt .....	36
3.3. Forskningsstrategi - fallstudie .....	37
3.4. Forskningsdesign – Fördjupad singel fallstudie .....	38
3.5. Forskningsprocess .....	41
3.5.1. Teoretiskt ramverk .....	42
3.5.2. Val av datainsamlingsmetod .....	43
3.5.3. Val av analysmetod för empirisk data .....	44
3.6. Reliabilitet .....	46
3.7. Validitet .....	46
4. Empiriskt material .....	47
4.1. SCA Packaging – bolagsinformation .....	48
4.2. Försäljningsarbete .....	50
4.2.1. Nykundsbearbetning .....	51
4.2.2 Relationer .....	52
4.2.3 Kundsegmentering .....	52
4.2.4 Teamarbete .....	53
4.2.5 Incitament .....	53
4.3 Kunskap .....	54
4.3.1 Utbildning av nya säljare .....	54

4.3.2	Utbildning inom organisationen.....	55
4.3.3.	Kunskapsöverföring .....	56
4.3.4.	Organisationsstruktur .....	57
4.4.	Förändringar inom SCAP .....	58
4.4.1	Förändring av arbetssätt .....	58
4.4.2	Förändring av kunskapsöverförande .....	59
4.4.3	Förändring genom uppköp .....	60
5.	Analys .....	61
5.1.	Introduktion till analys .....	61
5.2.	Från Transaktionell till Konsultativ försäljningsmetod .....	62
5.2.1.	Förvaltare eller problemlösare .....	62
5.2.2.	Kommunikatör eller skapare av värde .....	62
5.2.3.	Egenvärdesspecifika eller Samvärdesspecifika kunder.....	63
5.2.4.	Säljaren möter eller utökar kundens egenuppfattade behov.....	63
5.2.5.	Enskilt eller teamwork i försäljningsarbetet.....	64
5.2.6.	Ej ingående relation eller djup förståelse mellan säljaren och kund .....	64
5.3.	Parametrar som påverkar transformeringen av säljbeteendet .....	65
5.3.1.	Organisatoriskt lärande .....	66
5.3.2.	Bildandet av ny kunskap .....	66
5.3.3.	Spridning av befintlig kunskap .....	68
5.3.4.	Organisationsstruktur .....	69
5.3.5.	Individernas Resonemang .....	70
5.3.6.	Faktorer för motivation till förändring .....	71
5.3.7.	Delmål och ansvar för förändringen.....	72
5.3.8.	Uppföljning och vidareutveckling.....	72
5.4.	Erfarenheter från tidigare förändringar .....	73
6.	Slutsats.....	75

6.1. Forskningsfrågor .....	75
6.2. SCA Packaging .....	77
6.3. Teoretiskt bidrag .....	78
6.4. Förslag till vidare forskning.....	78
7. Källförteckning.....	61
Bilaga 1 .....	84
Bilaga 2.....	85
Bilaga 3 .....	86

### **Figur Index**

1. Den Värdeidentifierade Processen (Rackham, 1999).....	7
2. Modell för Förändringsprocess ( Lewins, 1947) .....	27
3. Modell av Teoretiskt Ramverk .....	34
4. Modell av relation mellan analytisk- och statistisk generaliserbarhet.....	39
5. Modell av Samverkan mellan Induktiv och Deduktiv Forskningsprocess (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1991).....	41
6. Modell av Mönstermatchning.....	45
7. Försäljning per Produktsegment för SCAP .....	48
8. Organisationsschema för SCAP .....	49
9. Modell av Teoretiskt Ramverk .....	61
10. Modell av Nyckelfaktorer.....	76



# 1. Inledning

---

*Inledningsvis ämnar vi, för att läsaren ska erhålla en förståelse för varför detta område är intresseväckande, att introducera läsaren till vårt valda ämnesområde. Efter en inledande diskussion utvecklar vi problemdiskussionen kring det valda ämnet. Det resulterar i vår studies syfte, följt av de forskningsfrågor som vi avser att besvara. Slutligen presenterar vi en disposition för uppsatsen.*

---

## 1.1. Introduktion

Försäljning har existerat i olika former sedan urminnes tider. Redan vid medeltidens byteshandel påverkades utfallet av affärer av köpmännens försäljningsstrategier. Trots detta har relativt lite forskning ägnats åt ämnet. Forsyth (2002) framhäver att både forsknings- och företagsresurser mestadels tillägnats mer attraktiva grenar som marknadsföring och PR. Även i den akademiska världen finner vi av egen erfarenhet en avsaknad av teoretiska moment kring ämnet försäljning, till förmån för studier i organisationsvetenskap, marknadsföring och finansiering.

Att världen förändras i en allt snabbare takt ställer högre krav på organisationer att anpassa sig till nya förhållanden och utmaningar på sina respektive marknader. (Hamel & Välinkangas, 2003) Samhället har förändrats från ett industrisamhälle, via ett tjänstesamhälle, till att utvecklas mot ett kunskapssamhälle där kunskapsspridning inom företaget blir allt mer betydelsefull. (Edvinsson, 2008) Med nya förutsättningar är det av stor vikt att samtliga enheter inom ett företag genomgår en kontinuerlig förändringsprocess för att företaget ska förbli konkurrenskraftigt på sin marknad.

När förutsättningarna förändrats från en inhemsk till en global marknad, förändras även konkurrenssituationen och för stora aktörer innebär det en stor potentiell möjlighet att få mer inflytande och ytterligare makt i flera hänseenden. En av dessa aspekter är den ökande betydelsen för leverantörer att bibehålla samarbeten med multinationella företag vilket resulterar i minskad förhandlingsstyrka för leverantören i fråga. En konsekvens av detta maktskifte är en ny vardag där många leverantörer får leva med minskade marginaler för att ha en möjlighet att behålla sina storkunder. Ytterligare ett resultat av den ovan nämnda situationen är den värдемigration som tenderar att förekomma vid större maktskiften på en marknad. Många multinationella företag utökar sina organisationer genom horisontell och vertikal integration då de strävar efter att expandera bortom sin ursprungliga kärnverksamhet. Detta fenomen påverkar inte enbart värdekedjan för företaget eller marknaden i fokus, utan har även inverkan på relaterande industrier och på aktörer på den internationella marknaden. (Mayers & Cheung, 2008)

Inom förpackningsindustrin har en sådan värдемigration blivit en del av vardagen för många aktörer. Minskade marginaler på grund av traditionellt sett hög prisfokus från kunder och hög

exponering från konkurrenter är inte sällan verkligheten de lever i. (Dahlin ur, Mendizza & Rosengren, 2006)

Dessutom har ytterligare hot från aktörer som erbjuder kompletterande varor och tjänster annalkats. För företagen inom förpackningsbranschen har exempelvis UPS och FedEx, som är globala logistik- och distributionsaktörer, sedan en tid erbjudit sina kunder förpackningslösningar. Vice versa genererar detta även möjligheter för aktörer från förpackningsindustrin att integrera framåt för att tillhandahålla en helhetslösning åt sina kunder. Denna utveckling kräver nya strategier att konkurrera med inom olika verksamhetsområden, även för redan framgångsrika och etablerade aktörer. Förpackningsföretagens försäljningskåror har under lång tid försökt konkurrera genom att använda lågprisstrategier. Den nya konkurrenssituationen kräver ett nytt förhållningsätt och innovativa strategier i avsikt att skapa ett större kundvärde och i förlängningen bygga starkare kundrelationer.

## 1.2. Problemdiskussion

Det finns olika tecken på att en bransch nått ett mognadsstadium, bland annat kan det ses i branschstrukturen, då både leverantörer och kunder på marknaden består av ett fåtal dominanta aktörer. Det här utkristalliseras i form av ökat kostnadsfokus och av minskad produktdifferentiering. (Grant, 2002) Vidare karaktäriseras mogna branscher av minskad tillväxt vilket leder till ökad konkurrens både inom regionen men framförallt på ett internationellt plan. (Porter, 1980)

I dagsläget är det vanligt att mogna branschens produkter karaktäriseras av standardprodukter, vilket genom en fokusering på pris bidrar till ökad konkurrensen på marknaden. Redan för två decenier sedan argumenterade Porter (1980) för att det är svårare att bibehålla en konkurrensfördel genom en lågkostnadsstrategi, än vid differentiering från övriga aktörer. Enligt Grönroos (2002) skapas bestående konkurrensfördelar genom att utveckla kundrelationens samtliga delar till ett totalerbjudande. Ett kunderbjudande idag består av mer än bara en vara eller en tjänst och det är inte varan eller tjänsten i sig som ensamt skapar värde för kunden. Därför är det av stor vikt för företag på dagens konkurrensutsatta marknader att skapa ett kunderbjudande som erbjuder ett större värde genom att skapa skraddarsydda lösningar för kunden. (Grönroos, 2002) I det företagsklimat som tidigare rådde låg fokus på produktion och tillverkning men idag återfinns dock den största tillväxten inom tjänsteproduktion. Oavsett om det är varor eller tjänster som produceras sker ingen handel i näringslivet förrän en försäljningsituation uppstår. Därför avgörs ett företags framgångar av hur goda försäljningskanaler de har, samt hur väl de utnyttjar dessa.<sup>1</sup>

Förpackningsbranschen uppvisar tendenser på de tecken som ovan återgetts som typiska särdrag för mogna branscher. Under en längre period har förpackningsleverantörer upplevt en stark prispress ifrån sina kunder. I Sverige har aktörerna dessutom fått vänja sig vid en import

---

<sup>1</sup> [www.di.se](http://www.di.se) 2009-06-08

från Danmark, Polen och Tyskland som ytterliggare minskat marginalerna. (Dahlin ur, Mendizza & Rosengren, 2006)

Konjunkturedgången har inneburit tuffare tider på många marknader och för många företag. Svenska Cellulosa Aktebolaget (SCA) är inget undantag utan har fått erfara vikande försäljningssiffror. En särskilt negativ trend visar SCA Packaging (SCAP) då efterfrågan på såväl wellpappråvara som wellpappförpackningar under 2008 sjönk med 10 procent i Europa. För att möta en vikande efterfråga har ett effektiviseringsprogram inletts vilket ska ge årliga besparingar på 1,07 miljarder SEK från och med andra kvartalet 2010. Besparingarna inkluderar bland annat en förminskning av personalstyrkan med 2200 anställda i Europa, vilket motsvarar totalt 14 procent av personalstyrkan, samt avvecklandet av cirka tio wellpappfabriker på den internationella marknaden.<sup>2</sup>

I avsikt att öka marginalerna och bygga tätare kundrelationer vill ledningen för SCAP utveckla en mer enhetlig målbild inom försäljningskåren. I takt med att konkurrensen hårdnat i branschen och prispressen intensifierats, försöker SCAP differentiera sig genom att skapa ett högre värde för sina kunder. Det här innebär exempelvis att försöka utvidga kundernas blickfång, ifrån att till stor del koncentreras på pris, till att uppskatta värdet av att utveckla helhetslösningar. En utveckling av kundrelationen medför således även att SCAP kan förbättra sina egna marginaler då många av de kringtjänster som företaget erbjuder sina kunder ofta innebär lägre kostnader för kunderna på lång sikt. Kärnan blir därför att styra sin säljkår till att kommunicera de här budskapen till kunderna.<sup>3</sup>

Modern försäljningsteori fokuserar mestadels på själva försäljningsögonblicket eller på hur en organisation kan styra sin säljkår mot en önskad arbetsprocess. Även om ledningen i ett företag har identifierat ett problemområde är det ofta en förändring misslyckas. Det har framförallt visat sig uppkomma svårigheter när ett företag vill förändra sin försäljningsstil från ett volymsynsätt mot en för kunden mer värdeskapande process. Det är sällan en säljare argumenterar mot att sälja mer konsultativt och spendera mer tid med sina kunder, men resultatet blir ofta inte det som var önskat när förändringen påbörjades. (Rackham, 1999)

För att ha möjlighet att förbättra chanserna till en framgångsrik förändring inom en försäljningsenhet har vi valt att utöver den befintliga teorin kring *Sales Management* även att fokusera på två kompletterande teoretiska områden, nämligen *Knowledge Management* och *Change Management*. Detta val baserar vi på vikten av att skapa och förmedla kunskap inom ett företag för att utveckla och utbilda sina medarbetare på ett ultimatum sätt. För att med en djupare kunskap om försäljningsprocessen och vikten av förmedling av kunskap inom ett kunskapsintensivt företag sedan skapa förutsättningar för en lyckad förändringsprocess har *Change Management* studerats. Denna kombination av teoretiskt underlag anser vi fungera som en god grund för att undersöka en förändring mot en mer värdeskapande försäljningsprocess för både kund och säljare.

---

<sup>2</sup> Se bilaga 3, SCA-pressemeddelande 2009-04-28

<sup>3</sup> SCAP- utbildningsmaterial

### 1.3. Syfte

Vår studie syftar till att bidra till en djupare förståelse om hur kunskap skapas och överförs inom en försäljningsenhet, med avsikt att etablera en gemensam förståelse för hur höjt kundvärde kan skapas. Vidare vill vi öka insikten för vilka nyckelfaktorer som påverkar potentialen till förändring för att uppnå önskad arbetsprocedur.

### 1.4. Forskningsfrågor

Baserat på introduktionen och studiens syfte, söker vi svar på följande forskningsfrågor:

- *Vilka faktorer är viktiga för en förändringsprocess mot en önskad försäljningsmetod?*

Efter att ha identifierat vilka dessa eventuella faktorer är, ämnar vi med hjälp av följande forskningsfråga, undersöka dess påverkan på önskad arbetsmetod:

- *Hur påverkar specifika nyckelfaktorer en transformering från volymbaserad försäljning mot värdeskapande försäljning?*

## **1.5. Disposition**

- 1. Inledning** I det inledande kapitlet ger vi läsaren en bakgrund till vår studie samt en förståelse för vårt valda syfte och våra valda frågeställningar.
- 2. Teoretisk Bakgrund** I detta kapitel presenteras de teoretiska områden som ligger till grund för vår studie. För att ge läsaren en ingående insikt om de valda teoretiska områden som studien baseras på presenteras här; Sales Management, Knowledge Management samt Change Management. Avslutningsvis presenteras vårt teoretiska ramverk som binder samman valda teoretiska områden.
- 3. Metod** Kapitel tre består av en presentation och motivering av de metodologiska val som vi stått inför. Metodkapitlet är placerat efterföljande den teoretiska bakgrunden då vi vill ge läsaren en bredare förståelse för de teoretiska val som gjorts under studiens gång.
- 4. Empiriskt Material** Kapitel fyra presenterar vår insamlade empiri, detta sker genom en kategorisering som baseras på de tre faktorer som vi ansett vara av speciell vikt för vårt fallföretag nämligen försäljningsarbete, kunskap samt förändringsbenägenhet.
- 5. Analys** I detta avsnitt analyseras det inhämtade empiriska underlaget utifrån den valda teoretiska grunden. Denna del kategoriseras efter de faktorer som utgör vårt teoretiska ramverk.
- 6. Slutsats** Slutsatsen summerar resultatet av vår studie och relaterar dessa till våra i inledningen valda frågeställningar. Avslutningsvis ger vi förslag till vidare forskning inom området.

## 2. Teoretiskt underlag

---

*I detta kapitel presenterar vi valda teoretiska områden och de modeller som legat till grund för vår analys. Kapitlet är uppdelat i tre huvudsakliga områden; Sales Management, Knowledge Management samt Change Management. Avslutningsvis länkar vi i en illustrativ modell samman de valda teoretiska områdena till ett eget teoretiskt ramverk.*

---

### 2.1. Sales Management

I denna teoridel avser vi att introducera de delar av den litterära grund som finns kring ämnet försäljning som vi anser vara relevant för vår studie. Inledningsvis kommer vi att presentera hur säljare över tid har gått från att vara kommunikatör av värde till skapare av värde i samarbete med kunden. I följande kapitel har vi valt att visa hur ett företag kan segmentera sina kunder med hjälp av en värdebas samt vilken typ av fokus en säljorganisation som använder sig av denna segmentering bör inneha. Vi har även valt att kortfattat belysa det introducerande interaktionsögonblicket med kunden samt hur ett företag kan arbeta med incitament och utbildning för sina säljare.

Alla företag är ute efter att behaga sina kunder och sätta kunden i centrum, men i dagens affärsklimat borde målet vara högre. En säljare är ofta den som tar företagets initiala kontakt med dess kunder och är också den som har chansen att inte enbart introducera ett företags produkter utan att överaska kunden genom ett djupare engagemang. För att skapa en effektiv och vägvinnande frontlinje som i längden kan bygga långsiktiga relationer till företagets kunder bör denna del av en organisation vara lika välstrukturerad som resterande delar. För att skapa denna struktur kan användandet av Sales Management, som ses som en aktivitet inom vilken ett företag organiserar och strukturerar sin försäljningskår för att uppnå önskade resultat, (Forsyth, 2002) vara av stor betydelse.

#### 2.1.1. Kommunikation av värde eller skapande av värde

*“Sales has been curiously resistant to a value driven process- approach. No other area of business has proven so stubborn.” (Hammar, 1984)*

Under många år har försäljningschefers huvudbry kretsat kring traditionella värden och utmaningar för att effektivisera sin försäljningsstyrka som kompensation, utbildning och standardiserade försäljningsprocesser. Denna syn på försäljning har enligt försäljningsteoretikern Niel Rackham (1999) successivt förändrats hos många ledare under de senaste åren för att nu allt mer se bortom volymbaserad försäljning mot en mer individuellt värdeskapande process för den specifika kunden.

Försäljningsprocessen kan sägas tidigare delvis ha negligerats till förmån för andra aktiviteter som ansetts ha haft större utvecklingspotential, som exempelvis marknadsföring och public relations. Inom dessa aktiviteter har utvecklingsgraden varit medvetet påtaglig mot ett

värdeskapande synsätt gentemot kunden i fråga medans försäljningsprocessen ofta har setts som en kommunikatör av det värde som har möjlighet att skapas med ett företags produkt. Det blir ständigt svårare för företag att enbart konkurrera med en produkt, och många företag vidareutvecklar därför sina kringtjänster och serviceerbjudanden för att på en bredare front skapa värde för sina kunder. (Rackham, 1999)

Dagens kunder har mängder med differentierade utbud att välja mellan, och genom enbart kommunikation av ett erbjudande finns en överhängande risk att kunden ser förbi företagets specialkompetens för att vända sig till en konkurrent med ett lägre pris. En säljare kan idag inte enbart nöja sig med att förmedla information till sina kunder då dessa med dagens vidsträckta informationshav ofta kan ha väl så stor kunskap om produkten som säljaren i fråga. (Forsyth, 2002)

För att med ett naturligt tillvägagångssätt få en möjlighet att skapa värde åt kunden presenteras nedan den *värdeidentifierade processen*. Istället för att inleda den värdeskapande processen med två traditionella steg som prospektering och kallringning ersätts dessa med den värdeidentifierade processen. Denna process har skapats för att på ett lättare sätt möjliggöra identifiering av potentiella kunder och områden där värde har förutsättning för att skapas. Syftet med en segmentering är att hjälpa säljare att inrikta sig på specifika industrier, kunder eller andra segment där företagets produkt eller tjänst har möjlighet att skapa värde. Vid en ultimat segmentering har säljaren skaffat sig en värdehypotes om hur denne har möjlighet att skapa värde för den specifika kunden. I nästa fas måste säljaren identifiera vilka kunder inom segmentet med störst potential att dra fördel av värdehypotesen. När säljaren identifierat högvärdes kunderna är nästkommande steg att tillsammans med kunden skräddarsy värdehypotesen så att högst möjliga värde kan skapas.



*Figur 1. Den värdeidentifierade processen (Rackam, 1999)*

### 2.1.2. Kundfokus

Flertalet forskare diskuterar kring kundfokus. Ledingham, Kovac och Simon (2006) anser att det är av stor betydelse att utforma en god kundsegmentering, därför att det finns en klar brist i att enbart segmentera efter en enskild parameter som exempelvis geografisk bas. De anser att leverantören bör utveckla sin segmentering för att skapa ytterligare värde för kunden genom att systematiskt dela in sitt kundregister i potentiellt kundkonto värde, typ av bransch, del av marknad, typ av produkt och typ av försäljningsmönster. Genom denna typ av segmentering underlättar företaget för den egna försäljningskåren som vid komplex försäljning bör ha införskaffat sig en djup förståelse för sina kunders verksamhet för att ha möjligheten att inrikta sig på affärer utöver volymförsäljning. Detta gäller inte enbart den individuella

säljaren utan framförallt vid de tillfällen då försäljningsavdelningen jobbar i lag för att tillgodose kundens alla behov. (Ledingham et al, 2006)

En viktig aspekt inom många försäljningsorganisationer är frågan om hur försäljningskåren i sin helhet kan ta lärdom av de bästa försäljarna och därigenom öka avdelningens produktivitet. För att nå detta mål kan ett företag ta till vara på ett mer vetenskaplig tillvägagångssätt och utforma system med kundanalys, kundprocess samt andra verktyg för att öka sin effektivitet. (Ledingham et al, 2006)

Som presenterats ovan i den värdeidentifierade processen, är ett exempel på att effektivisera försäljningsstyrkans vardagliga arbete att utforma en tydlig strategisk utgångspunkt till den första kundkontakten, genom en segmentering av företagets kundregister. Segmenteringen kan ske på en rad olika sätt som med hjälp av geografiska eller branschspecifika aspekter men även med hjälp av en värdegrund, vilket är en strategisk segmentering för att klargöra vilket värde som kan skapas för kunden. Nedan presenteras tre specifika kundsegment som baseras på värdegrunder:

### **Egenvärdesspecifika kunder**

De kunder som placeras under denna kategori fokuserar delvis eller fullständigt på den kostnadsaspekt som produkten utgör för företaget. Kunden har generellt sätt en stor förståelse för produkten som ses som en standardiserad vara och vet i förväg hur denna ska användas i företaget. De fokuserar på det egenvärde som varan skapar genom att lägga vikt vid ett lågt pris eller en god tillgänglighet vid köp. Vid ett mer lukrativt erbjudande från ett konkurrerande företag hesiterar inte dessa kunder för att ändra leverantör omedelbart. Utöver dessa aspekter ser kunden inte att något extra värde kan skapas av säljaren och har ofta en negativ inställning till den tid som behöver tillägnas ett säljbesök. (Rackham, 1999)

### **Samvärdesspecifika kunder**

Denna kundgrupp fokuserar ej på egenvärdet av produkten utan snarare på det yttre värde som användandet av den samme kan inbringa. Fokus ligger på det extra värde som säljaren kan skapa för kunden med hjälp av diverse råd och lösningar utifrån den sålda produkten. Kundgruppen är villig att investera tid, arbete och kapital för att få en större förståelse för sina behov och för att i slutändan skapa en skraddarsydd lösning. Till skillnad från de egenvärdesspecifika kunderna som endast ser till kostnadsaspekten av att interagera med en säljare är de samvärdesspecifika kunderna välvilliga till att investera tid för att på så sätt se till att leverantören tillgodoses en djup förståelse för deras behov men även för att få en övertygelse om att leverantören är rätt företag att inleda en långsiktig relation med. Risker finns att en leverantör blir avvisad trots att ett bra erbjudande innehas med god prissättning på grund av en bristfällig förståelse av kundens verksamhet.

De samvärdesspecifika kunderna kan existera både som stora och små företag men i vissa fall finns en undre gräns där investering i tid och resurser inte ger den avkastning som ett genomförande av en värdeskapande strategi bör resultera i. (Rackham, 1999)

### **Totalvärdesspecifika kunder**



Kundgruppen totalvärdesspecifika kunder ser bortom säljarens produkter och råd och är ute efter ett exceptionellt värdeskapande med hjälp av leverantörens kärnkompetens. Kundorganisationen är villig att göra ansevärd förändringar i den egna organisationen och i denna typ av förhållande skapas ett värde som ej hade funnits möjlighet att skapa på egen hand. Arbetet sker kross-funktionellt och aktörerna delar i många fall på utrustning och i extrema fall även på avdelningar inom de separata företagen. En relation av detta slag är ytterst sällsynt och är inte lämpligt att sträva efter med en mindre kund utan lämpar sig endast mot större kundkontakter där resurserna som adderas från bägge parter blir ekonomiskt gynnsamt för de samma. (Rackham, 1999)

### **2.1.3. Försäljningsfokus**

*” In transactional selling...you just can't afford the luxury of extra time spent with the customer. It's the opposite with consultative selling. You can't afford not to spend the extra time.”* (Rackham 1999)

För att optimera utfallet för ett specifikt företag behövs i många fall tydliga direktiv från ledningshåll hur och vad som ska prioriteras vid försäljningsmöten. Detta kan låta basalt, men det finns en risk att försäljningskåren utan dessa direktiv i vissa fall prioriterar andra produkter än de som är optimala för företaget. Har försäljningskåren ett volymssynsätt kan exempelvis produkter med lägre marginal som är mer lättsålda prioriteras framför de för företaget mer lönsamma produkter och tjänster med en högre marginalgrad. (Forsyth, 2002)

Nedan presenteras tre sorters försäljnings sätt som går i linje med de tidigare presenterade kundsegmenten egenvärdesspecifika kunder, samvärdesspecifika kunder samt totalvärdesspecifika kunder.

#### **Transaktionell försäljning**

Den transaktionella försäljningsstilen lämpar sig bäst mot de egenvärdesspecifika kunder som framförallt baserar sina inköp på ett tillfredsställande inköpspris samt en god tillgänglighet. Inköpsprocessen handlar till största del om kostnadsreduktion och mötet mellan säljare och köpare sker sällan och med en så tidsoptimerande och problemfri karaktär som möjligt för köparen. Den transaktionella försäljningen rör inte enbart industrialiserade varor, utan även serviceyrken har numera blivit en del av en mer standardiserad försäljning.

Utmaningen som många säljaren står inför är att bekämpa ständigt minskade marginaler samt ökande krav på egenvärde från kunder som inte tvekar för att ersätta sin leverantör om denne inte klarar av att leva upp till förväntad standard. Fokus för den transaktionella försäljningen blir att hamna framför rätt kund, med minimerad tid och kostnad. (Rackham, 1999) Stora företag som Dell kan vara exempel på företag till vilken transaktionell försäljning vänder sig mot då denna typ av organisationer standardiserar sina komponenter för att ha en möjlighet att sätta press på sina leverantörer. Många lösningar tas fram internt och presenteras för en leverantör som i detta läge endast kan konkurrera med pris och tillgänglighet. (Fine, 2005)

#### **Konsultativ försäljning**

De konsultativa säljarna riktar sig mestadels åt samvärdesspecifika kunder som begär en försäljningsprocess som skapar värde och ytterliggare fördelar utöver produktens egenskaper. Fokus i denna process är riktat mot ”*effectivness*”, nämligen tillfället att maximera värdeskapandet när du befinner dig framför kunden. Denna försäljningsmetodik kräver en investering i tid och möda från både kund och säljare. Det är av stor vikt att säljaren införskaffar sig en förståelse för kundens organisation för att på detta sätt skapa det värde som i förlängningen leder till en varaktig relation.

Den konsultativa försäljningen ska utmynna i värdeskapande för kunden på tre olika plan:

- Hjälpa kunden förstå sina problem och möjligheter på ett nytt eller olikartat sätt
- Hjälpa kunden att finna nya och mer lämpliga lösningar som ej hade skapats på egen hand
- Agera som kundens sakförare inom den egna organisationen för att säkerställa att dennes specifika behov blir tillgodosedda i avsikt att skapa en unik lösning.

Konsultativ försäljning är att föredra när kundens produktutbud kan differentieras från konkurrentens och kunden i fråga inte är fullständigt klar med hur den värdeskapande processen inom det egna företaget kan optimeras.

### **Bolagsförsäljning**

Bolagsförsäljning ter sig mot de strategiskt viktiga kunder som kräver ett extraordinärt värdeskapande från sin nyckelleverantör. Denna sortens förhållande kan ej skapas av en enskild säljare eller ett säljlag utan måste rotas djupt i både leverantörens och kundens organisation. Om samarbetet utvecklar de krossfunktionella band som krävs för att skapa detta värde är det en ständigt pågående process där gränsen för vart säljandet börjar och slutar nästintill blir omöjligt att identifiera. (Rackham, 1999) Ett företag som är välkända för sina starka band med sina leverantörer är Toyota. Genom utförandet av sitt Lean Management skapas starka band med leverantörer som ofta kan tänka sig att ändra om sin företagsstruktur eller lokalisering på grund av de långvariga relationer som ingåtts med företaget. (Fine, 2005)

#### **2.1.4. Interaktionsfokus**

Även om ett grundligt förarbetet har genomförts och en god idé framtagits så visar Elsbachs (2003) undersökning på att ett nederlag vid kundmötet beror till lika stor del på en säljares karaktärsdrag som på kvalitén på den idé som presenteras. Kunden kategoriserar en säljare inom 150 millisekunder och på mindre än 30 minuter har det skapats ett bestående omdöme om dennes karaktär. Efter att ha blivit klassificerad utifrån en stereotyp har säljaren ofta stora svårigheter att få kunden att omvärdera detta instiktiva personlighetsomdöme, vilket i värsta fall kan leda till ett missat tillfälle att presentera lösningen inför kunden på ett framgångsrikt sätt. I avsikt att minska denna risk använder många framgångsrika säljare en metod i vilken kunden medverkar i själva säljprocessen. Genom att få kunden att känna sig delaktig i

utvecklingen av en färdig lösningen ökar chansen att ses som en kreativ person och som en framtida samarbetspartner. (Elsbach, 2003)

Även vid de tillfällen då den första kundinteraktionen börjar under positiva omständigheter är det fortfarande en lång väg att gå innan en affär är säkrad. Vikten av en säljares *adaptiva* beteenden har diskuterats av flera författare, (Weitz et al, 1986, Franke & Park, 2006, Mcfarland et. al., 2006) och enligt Weitz, Sujan och Sujan är adaptiv försäljning förmågan att skifta försäljningsbeteende under en kundinteraktion eller under en rad interaktioner beroende på försäljningssituationens föränderlighet. Under Franke och Parks studie (2006) visade det sig att ett omfattande adaptivt försäljningsbeteende var i hög grad korrelerat med framstående resultat. Detta resultat återspeglades såväl av säljarna själva, chefsbedömningar samt av andra objektiva mått. Undersökningen visade att det var en betydligt högre del av de säljare som använde sig av adaptiv försäljning som ansåg att de presterade bättre än de som inte använde sig utav denna teknik. Ett liknande resultat framkom i samma undersökning gällande säljare med hög kundorientering, alltså ett innehav av högt intresse för kunden med en problemlösande ansats,(Franke & Park, 2006) vilket till hög grad kan bero på de relaterade arbetssätten. (Fine, 2007) En ytterligare gemensam aspekt mellan de två arbetssätten var en påvisad hög arbets tillfredsställelse. (Franke och Park, 2006)

Mayer och Greenberg (1964) diskuterade även de om relevansen av ett föränderligt beteende gentemot kunden beroende på den situation säljaren befinner sig i. Vikten av empati är ett drag som går i linje med den adaptiva försäljningsstilen, nämligen förmågan att uppfatta kundens känslor i avsikt att styra försäljningsprocessen. Det empatiska draget behöver nödvändigtvis inte ha med sympati att göra. Utöver empati ser Mayer och Greenberg (1964) framförallt en grundläggande egenskap som en skicklig säljare måste förfoga över nämligen ”ego drive”. Detta innebär viljan att ovillkorligt vara tvungen att slutföra försäljningen, inte enbart för den finansiella utdelningen utan även för att tillfredsställa sina personliga krav. Erövringen av att slutföra en försäljning är grunden till säljarens motivation och risken att misslyckas gör att denne anstränger sig ytterligare för att undvika detta scenario. (Mayer & Greenberg, 1964)

### **2.1.5. Incitament och Utbildning**

Om ett företag strävar efter att skapa en viss arbetsprocess eller gentemot ett särskilt försäljningssätt kan det i somliga fall vara nödvändigt med styrning mot dessa mål.

Ett sätt att skapa en styrningsfunktion är att erbjuda incitament för önskvärt beteende genom ett belönings eller bonussystem. Lopez, Hokins och Raymonds (2006) studie visar på att oberoende av bransch och position inom företaget så är en kommissionsbas eller en löneökning de faktorer som en säljare värderar högst hos ett bonussystem. Det framkom även att erkännande och befordring var de faktorer som var minst värderade. Säljarna värderade en hög kommissionskvot framför en hög andel fast lön då detta ter sig lättare att påverka i vardagsarbetet. Dock framkom det att de säljare som ställde sig mest positiva till detta belöningsystem var de med en högre medelålder och därav en högre grundlön. Även om

kommission visade sig vara den mest populära belöningsmetoden framgick det av studien att det är svårt att hitta en metod som passar alla typer av säljare. (Lopez et al, 2006)

*”Sales success depends less on the need for more information(learning), and more on the proper application of information.” (McCarthy, 1999)*

Ett ytterligare sätt att styra sin säljkår mot önskade resultat är genom utbildning. Utbildning bör i de flesta fall inte utgå från produktbeskrivning och dess fördelar utan snarare vara inriktat på säljbeteende och på själva försäljningssituationen. Utbildning bör formas så att en säljare instinktivt får en förståelse för hur kunden i fråga tänker angående försäljningsprocessen. En säljare bör ha insikt om riskområden för kunden samt de specifika delar av försäljningsprocessen som skapar osäkerhet och kan potentiellt hindra kunden från ett köp. För ett företag som vill utveckla sin säljstyrka genom utbildning är det viktigt att de frågar sig själva: Varför är våra försäljningsresultat inte bättre?

Innan ett företag spenderar tid och resurser på att utveckla sina säljare måste denna grundläggande fråga analyseras ordentligt och besvaras så att ledningen får en förståelse som är grundat på orsak och verkan. Chefer i många företag vill ofta ha en snabb lösning som höjer försäljningssiffrorna men utan en djup förståelse för var problemet ligger, kommer resultaten att lysa med sin frånvaro. (McCarthy, 1999)

*”...if we were forced to choose whether to invest our change efforts in working just with salespeople or just with their supervisors, then the supervisors would win every time.” (Rackham, 1999)*

Ett av de vanligaste misstagen när fokus ligger på förbättring av försäljningssiffrorna är att inriktningen uteslutande ligger på säljarna. Rackham (1999) menar att nyckeln till framgång ligger hos försäljningscheferna om organisationen är ute efter att skapa en varaktig förändring och om de är tvungna att satsa resurser på försäljarna eller försäljningscheferna, borde fokus ligga på de senare. Ett skickligt ledarskap kan åstadkomma under, när det kommer till att implementera nya kompetenser, strategier eller metoder hos en medelmåttig säljare. Det har även visat sig att en medelmåttig försäljningschef kan försämra försäljningsresultaten hos en annars kompetent försäljningsstyrka. Företag som arbetar med konsultativ försäljning har enligt Rackhams studier ett stort behov av systematisk högkvalitativt ledarskap för att utveckla sin säljstyrka, och med dess frånvaro finns en överhängande risk att alla försök till förändring kommer att misslyckas. (Rackham, 1999)

## 2.2. Knowledge Management

### 2.2.1. Varför Knowledge Management är viktigt i praktiken

Knowledge Management (KM) som teoretiskt fält blir användbart i en organisatorisk kontext först då det bidrar med processer, modeller och aktiviteter som hjälper en organisation att bygga upp en förståelse för hur kunskap bör användas för att skapa konkurrensfördelar. Strategic Management i sin tur, ligger till grund för skapandet av en förståelse för hur organisationer skapar konkurrensfördelar samt differentierar sig gentemot varandra. (Barney & Hesterly, 2008) Om du applicerar ett strategiska synsätt på KM, blir förståelse centralt, det vill säga hur använder sig en organisation av sitt intellektuella kapital och sin kunskap för att differentiera sig mot konkurrenter och prestera ännu bättre resultat? För att åskådliggöra KMs betydelse för organisationer bygger Thomas Kalling och Alexander Styhre (2003) sitt resonemang på *"The Theory of the Growth of the Firm"*. (Penrose, 1957, ur Kalling & Styhre, 2003) Penroses teori vilar på antagandet att organisationer äger och styr över en rad resurser vilka de utnyttjar för att skapa konkurrenskraftiga verksamheter. Hon gör också en uppdelning av vad en affärsverksamhet är. Uppdelningen består av två huvudfunktioner, administrativ organisation samt produktiva resurser. De senare betraktas som de resurser vilka utgör grunden för ett företags konkurrensfördelar. Och det är dessa aktiviteter som Kalling och Styhre menar är betydelsefulla då KM används inom kommersiella organisationer. I Penrose teori lyfts också heterogeniteten i en organisations produktionsbidrag fram som en orsak vilken skapar ett företags unicitet, inte homogenitet. Denna betraktelse har blivit en grundbult för mycket av den teoribildning som bidragit till att skapa det resursbaserade synsättet som idag är utbrett inom managementforskning. Dock har det i en viss utsträckning debatterats inom det resursbaserade fältet, vilka resurser och förmågor som verkligen bidrar till att skapa bestående konkurrensfördelar. Vad Penrose teorier framförallt tillfört dagens debatt är ett grundläggande teoretiskt ramverk för hur organisationen sammanlänkar intellektuella resurser med skapandet av långsiktiga konkurrensfördelar. I Penrose ögon är det förmågan att skapa förutsättningar för att etablera nya kunskapsresurser samt hur dessa sprids så att de tillgängliggörs inom organisationen, som skiljer en framgångsrik organisation ifrån en medioker. I slutändan avgörs kvaliteten av dessa aktiviteter utav vilka rutiner som finns för kunskapsspridning inom organisationen. Utifrån detta konstaterande, att en organisations kunskap bidrar till att skapa konkurrenskraftiga produktionsresurser, kan det argumenteras för att KM inte bara är ett teoretiskt perspektiv, utan att det i första hand handlar om att sprida data, information och sakkunskap. Därav fastställs att KM inte bara kan betraktas som ett abstrakt förhållningsätt bestående av förklarande metaforer och koncept eller som strategiska verktyg, utan att det också kan ses som dagliga rutiner i verksamheten. (Kalling & Styhre, 2003)

I kommande stycken redogörs mer utförligt för hur KM och organisatoriskt lärande sker inom organisationer och vad de bidrar med.

### 2.2.2. Lärande inom organisationer

”Just as experience in production increases one’s productivity in producing, so experience in learning may increase one’s productivity in learning. One learns to learn at least partly, in these process of learning.” (Stiglitz, 1987, ur Easterby-Smith, Burgoyne & Araujo, 1999)

Lärande definieras ibland inom de beteendevetenskapliga skolorna som förändring av beteende, oavsett hur minnet påverkas av detta. Men för att beskriva lärandet inom organisationer på ett sätt som ger innerbörd till begreppet och de utmaningar som organisationer dagligen tampas med, bör det beaktas att en organisations inläring också förändrar det organisatoriska minnet. (Easterby-Smith, et. al., 1999) Vi inleder med lärande inom organisationer och återkommer under stycket *Organisatoriskt lärande med hjälp av berättelser* mer till det organisatoriska minnet.

### **2.2.3. Organisatoriskt lärande**

Organisatoriskt lärande har som forskningsfält lockat forskare från olika teoretiska skolor, men framförallt har under senare år två trender tagit form i kölvattnet av att aktörer som inte härstammar från akademiskt ursprung börjat bidra till att utveckla fältet. Detta i takt med att de insett att vad en organisation faktiskt lär sig och att den kunskap den tillförskansar sig påverkar det ekonomiska resultatet och skapar långsiktiga konkurrensfördelar. De trender som vi nyss nämnt uttrycker sig som olika perspektiv på vad som påverkar en organisations inlärningsprocess, nämligen det *tekniska* respektive det *sociala perspektivet*. (Easterby-Smith, et. al., 1999)

#### **Det tekniska perspektivet**

Teoretiker med det tekniska synsättet antar att organisatoriskt lärande är ett sätt för organisationen att effektivisera processer, att tolka och reagera på information och insamlad data som berör bland annat produktionsprocesser. Information i det här fallet kan samlas in från källor både inom och utanför organisationen. Vilket innebär att såväl medarbetare och anställda som exempelvis kunder kan bidra med information. Det finns heller inget krav på att data måste samlas på ett särskilt sätt utan kvalitativa och kvantitativa metoder inryms i det tekniska perspektivet, dock är informationen generellt sett explicit och offentlig. (Easterby-Smith et. al., 1999) De menar utifrån detta synsätt att en enhet lär sig när den behandlar information och använder den på ett vis som möjliggör att individers beteenden kan förändras, så att enhetens potentiella konkurrenskraft ökar. En organisation å andra sidan lär sig om dess enheter behandlar informationen, så att den blir relevant för organisationen som helhet. (Huber 1991, ur Easterby-Smith et. al., 1999) En av de mer framstående utvecklingarna av det tekniska perspektivet är Argyris med hans teorier om *single-loop* och *double-loop learning*. Vi kommer att återkomma till Argyris resonemang längre ned i texten.

En del av den kritik som riktats mot det tekniska perspektivet rör just de bitar som handlar om hur information bör bearbetas. Levinthal och March (1993) har forskat kring begreppen *explorering* och *exploatering* och vilka implikationer som olika tekniker hade för en organisation och dess inläring. Explorering menade de kunde bidra till att ny kunskap uppstår vilket i sin tur kan bidra till skapandet av nya långsiktiga strategier för en organisation. Medan exploatering å andra sidan leder till högre vinster på kort sikt men då

riskerar att motverka de effekter som faktiskt lägger grunden för att ny kunskap skall kunna tillföras organisationen. Att finna en balans mellan dessa motpoler menar de är av vikt för organisationer, därav inte sagt att den ena metoden är bättre än den andra, utan det är just balansen mellan dem som är utmaningen att finna. De menar att svårigheten i denna typ av avvägningar uppstår när organisationens medlemmar och ledare tar ”för” rationella beslut, ofta till följd av politiskt maktspel inom organisationen. Organisationens ledare och chefer följer inte alltid logiska resonemang baserade på information och data, vilket då bör leda till goda beslut för organisationen som helhet. Snarare är det så att det inte sällan uppstår situationer där ledare väljer att misstolka, förvränga eller helt enkelt bortse från viss information, så att den bättre passar deras personliga agenda och intressen. (Levinthal & March, 1993, ur Easterby-Smith et. al., 1999). De här diskussionerna leder oss in på det andra perspektiv, *det sociala perspektivet*.

### **Det sociala perspektivet**

Till skillnad från det ovanstående tekniska perspektivet, fokuserar istället det sociala på de värden som återfinns på individnivå inom en organisation. Det vill säga hur kan individerna i en organisation använda sig av sina nya kunskaper på ett vis så att det gynnar det organisatoriska lärandet? Information och data i det här fallet kan härstamma både ifrån tysta kunskapskällor, som till exempel när en skicklig hantverkare för vidare kunskap till sin lärling, eller ifrån explicita källor vilket är information och kunskap som finns nedskrivet i rapporter och handböcker et cetera. Ur detta perspektiv är kunskap något som skapas och kan föras vidare i interaktiva processer och i sociala samspel mellan individer inom organisationer. De resonemang som i stycket ovan fördes, om vilken roll politik och personliga agendor spelar för det organisatoriska lärandet, vidrörs visserligen av teoretiker som har ett tekniskt perspektiv men då bara på ytan. Argyris (1991) har till exempel presenterat teorier som beskriver hur defensiva attityder och strategier som återfinns bland medarbetare riskerar att skada och bromsa inlärningsprocesser. Vi kommer att redogöra för Argyris synpunkter senare i texten. Med det sociala perspektivet som infallsvinkel anses det dock som naivt och orealistiskt att sådana attityder och rutiner kan rensas ut helt ur det vardagliga livet inom en organisation. Istället ses det som en förutsättning att politik och egenintresse alltid medverkar när det handlar om en samling av individer. Vad som intresserar och motiverar vissa individer, kommer alltid att ha motsatt effekt på andra. I vissa fall är det även så att information som misstolkas eller sållas bort, beror på helt andra faktorer än egenintresse, till exempel individuell tolkning eller individers förkunskaper. De här faktorerna beror istället på de relationer och maktstrukturer som råder inom en organisation, enligt teoretikerna med det sociala synsättet. Organisationer formerar sig i enlighet med hur deras externa och interna situation ser ut och följaktligen kommer också informationsspridningen bero av detta. Det är därför orealistiskt att tro att politik går att utradera inom organisationer, då varje enskild enhet inom en organisation, inte sällan har egenintressen som står över organisationens övergripande intressen. Dock behövs istället strukturer för inlärningsprocesser som istället tar hänsyn till politik och egenintresse inom organisationer. (Easterby-Smith et. al., 1999)

## 2.2.4. Den lärande organisationen

”A learning organization is an organization skilled at creating, acquiring, and transferring knowledge, and at modifying its behavior to reflect new knowledge and insights.” (Garvin, 1993)

Inriktningen och fokuset på vilka frågor som adresseras inom detta teoretiska begrepp skiljer sig delvis ifrån det beslätade begreppet, *organisatoriskt lärande*. De största skälen till skillnaderna har sitt ursprung i vilka faktorer som utreds för att försöka förklara hur en organisation lär sig. Forskare som verkar inom grenen för organisatoriskt lärande, koncentrerar sina insatser till att på ett normativt vis, med hjälp av modeller och metodologi återge vad som kan hjälpa en organisation att utveckla och förbättra inlärningsprocessen för inblandade individer. Det ses som en förändringsprocess emot att skapa bättre förutsättningar för inläring. Teoretiker som forskar kring den *lärande organisationen* strävar istället efter att tolka strukturer och skeenden som ligger till grund för att en organisation lär sig eller inte lär sig. Liksom inom skolan för *organisatoriskt lärande* existerar det även inom detta fält en uppdelning av hur fenomenet beskådas och som i föregående stycke baseras även uppdelningen här på ett *tekniskt* och ett *socialt* perspektiv. (Easterby-Smith et. al., 1999)

### Det tekniska perspektivet

Precis som det tekniska perspektivet inom organisatoriskt lärande, anser teoretikerna här att organisationers åtgärder och beslut för inlärningsprocesser bör fattas utifrån resultatmätningar som vilar på en kvantitativ grund. Ett traditionellt sett vanligt verktyg för den här typen av mätningar är en *inlärningskurva*. Enkelt förklarat bygger inlärningskurvan på att historiska data som exempelvis produktionskostnader, ställs mot den sammantagna output vilken produktionen levererar. Utifrån detta ses ett logaritmiskt samband där en fördubbling över tid i produktionsoutput också bör leda till minskningar i produktionskostnaderna. Det här sambandet förklaras som en produkt av den interna inläring som sker inom en organisation. Genom att tydliggöra kurvan för de involverade individerna i organisationen kan den ha en motiverande effekt som sporrar organisationens aktörer till ytterligare inläring. Vilket i sin tur, i bästa fall, kan leda till en positiv spiral som återigen skapar ett tryck på att sänka kostnader och öka outputs. (Argote et al., 1993 & Epple et al., 1991, ur Easterby-Smith et al., 1999). Då det finns ett fokus inom det tekniska perspektivet på just mätningar, finns det vissa forskare som utvecklat speciella metoder för informations- och datainsamling. Adler och Cole (1993) gjorde bland annat en studie om datainsamling och incitament som kunde användas för att uppmuntra involverade parter att även sprida relevant information inom organisationen. Studien utgjordes av en jämförelse mellan hur de här aktiviteterna skedde på två olika bilfabriker. De två olika fabriker var NUMMI, som var ett samarbetsprojekt mellan General Motors och Toyota i Kalifornien i USA, samt Volvos fabrik i Uddevalla i Sverige. NUMMI-fabriken kännetecknades av standardiserade arbetsprocesser i alla produktionsled, på så vis försökte de säkerställa att den nya kunskap som uppstod, enkelt kunde spridas och implementeras i andra processer i fabriken. Volvo i Uddevalla jobbade istället med en rad humanistiska rutiner bland fabriken arbetsgrupper, rutinerna var utformade för att uppmuntra till individuell utveckling bland medarbetarna. För att medarbetarna skulle dela med sig av sin kunskap till kollegor använde Volvo sig av olika ekonomiska incitament. Adler och Cole



ansåg att NUMMIs koncept var det mer lyckade av det skäl att kunskapen var lättare att sprida rakt över hela verksamheten på fabriken. De menade att till exempel gruppträck och företagspolitik riskerade att sätta käppar i hjulet för en sådan modell som Volvo använde sig av. Exemplet är ett klart fall av de två olika perspektiv som beskrivits flera gånger ovan. Där NUMMI är utformat i enlighet med det tekniska perspektivet på lärande organisationer, medan Volvo är prov på en arbetsmetod som hör mer hemma i det sociala perspektivet. (Adler & Cole, 1993)

### **Det sociala perspektivet**

Som framgår av studien av de två bilfabrikerna framhålls således inom det sociala perspektivet att utgångspunkten för att skapa en lärande organisation är att skapa en omgivning där individer tillåts att dela med sig av kunskap och erfarenheter till varandra. Forskare vid Centrat för Organisatoriskt lärande vid Massachusetts Institute of Technology, utvecklade ett koncept för dialog inom organisationer. Konceptet innebar ett strukturerat arbetssätt för att förbättra kommunikationen mellan medarbetare inom organisationer. Framförallt är den menad att användas som ett redskap i arbetsgrupper för att öka utrymmet för att nya idéer ska skapas i arbetsgrupperna, utan att de avskrivs redan på ett idéstadium. Vilket annars kan ske då anställda ofta är tidiga med att kritisera och döma ut sina kollegors förslag innan de prövats. Det här är ett försök att skapa strukturer för kunskapsöverföring med ett socialt perspektiv i botten, genom hänsynstagande till de mänskliga faktorer som råder inom organisationer. (Isaacs, 1993, ur Easterby-Smith et. al., 1999) Oavsett vilket perspektiv som intas inom detta forskningsfält, kvarstår ett faktum, forskarna har ännu inte lyckats att på ett förtroendeingivande vis förklara varför metoder för inläring är så svåra att implementera i organisationer. Därför har mycket av intresset på senare år, kretsat kring just implementering av nya inlärningsprocesser i organisationer. Till exempel kan narrativa metoder som beskrivs mer ingående under nästa rubrik användas för att underbygga implementering av ny kunskap.

#### **2.2.5. Organisatoriskt lärande med hjälp av berättelser**

Cook och Yanow (1993) anser att en organisations kunskap, oavsett vilken grad av specialisering som åsyftas, hänger inte det på en individ utan på organisationen som helhet. En organisation föds inte med den kunskap den förfogar över i dagsläget, utan kunskap utvecklas och tillkommer ständigt i en pågående process. Detta benämns som organisatoriskt minne, vilket åsyftar all den kunskap som en organisation innehar. Minnet består av olika former av både tyst och explicit kunskap. (Sims, 1993, ur Easterby-Smith et. al., 1999) En bank kan till exempel ha ett administrativt system för att kontrollera alla sina insättningar och uttag av pengar, vilket ses som en form av organisatoriskt minne. En annan typ av organisatoriskt minne är IKEAs kostnadsmedvetna företagskultur som till viss del kan tillskrivas de historier som cirkulerar inom företaget om grundaren Ingvar Kamprad. Sims (1993) menar att ett organisatoriskt minne inte kan beskrivas som en fixerad faktor, det ändras och påverkas av en rad olika faktorer. Dock är minnet en viktig del för en organisations inlärningsförmåga. En metod för att förbättra minnet är genom som i IKEAs fall, använda sig av storytelling för att förstärka det. Men narrativa metoder som storytelling kräver också integration av värden samt mening i de historier som sprids inom sin organisation, för att de

ska fungera som ett stöd till läroprocessen. Personer hanterar komplexa lösningar på olika sätt, och det finns olika metoder för att kategorisera och minnas. Men när en komplexitet beskrivs i form av en berättelse är det betydligt större chans att individer kommer ihåg fler aspekter och detaljer av den. Berättelser behöver inte alltid vara narrativa, det kan exempelvis vara ett årsbokslut för en revisor. Utifrån bokslutet kommer han med största sannolikhet kunna uttolka en hel del av de händelser som inträffade i bolaget under det gångna året. (Sims, 1993, ur Easterby-Smith et. al., 1999)

*"A 'person's' knowledge is not just in one's own head, (...) but in the notes that one has put into accessible notebooks, in the books with underlined passages on one's shelves, in the handbooks one has learned how to consult, in the information sources one has hitched up on the computer, in the the friend one can call up to get reference or a 'steer', and so on almost endlessly."* (Perkins, 1990, ur Easterby-Smith et. al., 1999)

Berättelser består och bidrar till att förstärka det organisatoriska minnet på ett bra sätt därför att de förklarar problem och ger en innerbörd till dem som tar del av dem, som till exempel medlemmarna i en organisation. Berättelser som återges till nya medlemmar i en organisation hjälper dem att förstå organisationen, vad som förväntas av dem och hur de ska navigera inom organisationen för att kunna utföra sina arbetsuppgifter et cetera. För organisationers ledningar är de ett bra verktyg därför att det sätter dem i berättarposition, vilket framställer dem gentemot sina anställda som den som styr, den vise, underhållaren, den påläste insidern et cetera. Hur lyssnaren eller läsaren uppfattar en historia är en annan sak, men berättelser är mycket bra verktyg för att säkerställa att ett problem eller en lösning, blir ihågkommen tillsammans med dess olika aspekter och viktiga detaljer. (Easterby-Smith, et. al., 1999)

## **2.2.6. Bildandet av ny kunskap inom företaget**

Nonaka (1991) beskriver i *The Knowledge-Creating Company* hur kunskap betraktas i en rad framgångsrika japanska företag. Han menar att i dessa japanska företag anser de inte att skapandet av ny kunskap är en produkt av att samla in och bearbeta information och data, utan snarare som ett resultat av den bild man har av kunskap som enskilda individer besitter. Framgångsreceptet för många japanska företag beror också enligt Nonaka på att kunskap lyckats göras tillgänglig i hela organisationen, på ett vis som gagnar alla delar av verksamheten. För att lyckas med detta gäller det att skapa starka band mellan företaget och dess anställda. De anställda måste identifiera sig och stå bakom företaget för att motivationen att bidra till den här formen av *"kunskapskulturer"* ska finnas. En annan bidragande orsak till att dessa organisationer lyckats så väl att ta vara på ny kunskap och implementera den i andra delar, är den grundläggande synen på sin verksamhet. I väst betraktas ibland ett framgångsrikt företag som en väloljad maskin. I Japan ses snarare företaget som en levande organism och precis som en levande organism får då ett företag en identitet och ett syfte i sitt organisatoriska liv. En slags organisatorisk självkänedom om vad företaget står för, vart det är på väg, vilken värld det vill leva i och vad som krävs för att leva i denna världsbild. Nonaka menar att när en organisation betraktas utifrån denna synvinkel handlar det lika mycket om ideal som idéer. Att skapa ny kunskap grundar sig i en aldrig avtagande process, där förnyelse av så väl individerna inom organisationen, som förnyelse av organisation själv är kärnan, där

varje medarbetare är en innovatör eller kunskapsarbetare. Det är inte aktiviteter som enbart sköts vid forsknings och utvecklingsavdelningar inom organisationer, utan inom hela organisationen. En sådan organisatorisk livsåskådning skapar principer för innovation och nyfödd kunskap. (Nonaka, 1991) Nedan beskrivs hur olika former av kunskap uppstår och förs vidare i särskilda förlopp inom en organisation. Dessa aktiviteter kan slås samman under samlingsnamnet *kunskapsspiralen*.

### **2.2.7. Kunskapsspiralen**

För att bli framgångsrik som kunskapsskapande företag, bör det säkerställas att den nya kunskapen görs tillgänglig inom organisationen. Därför är det centralt att förstå på vilken nivå ny kunskap bildas och Nonaka (1991) anser att det är ytterst viktigt att företag inser att detta alltid sker på individnivå. En andra utslagsgivande faktor är hur ny kunskap lyckas spridas inom företaget. För att tydliggöra hur kunskapsspridningen kan gå tillväga, har Nonaka därför valt att dela upp kunskap i två kategorier, nämligen *explicit* och *tyst* kunskap.

#### **Beskrivning av explicit kunskap**

Detta är en form av kunskap som kännetecknas av sitt formella och systematiska uttryck. Till följd av detta kan den relativt enkelt överföras från person till person genom till exempel genom produktspecifikationer eller i datorprogram.

#### **Beskrivning av tyst kunskap**

Det här rör sig om en högst personlig och informell kunskap. Den är bunden i en individs yrkeskunnande eller erfarenhet och är till sin form svår att kommunicera eller lära ut till andra. Vi kan veta mer än vi kan berätta om, påståendet syftar till att kontexten är högst relevant vid övervägandet av vad tyst kunskap är och hur den ska föras vidare. Specifik produktkännedom, erfarenhet av en marknad eller interna aktiviteter i en arbetsgrupp är exempel på tyst kunskap. En skicklig hantverkare vet precis hur han ska slå i en spik eller hantera en såg, vilket inte är lika med att han kan förklara det för en snickarlärning så att denne omedelbart vet hur han skall gå tillväga, eftersom tyst kunskap mycket ofta är nära kopplat till yrkesskicklighet och sakkunskap. (Nonaka, 1991).

## Överföringsprocesser

Nonaka har beskrivit i olika steg hur överförandet av olika kunskaper kan gå till. Nedan återger vi de fyra olika processerna.

### *Från tyst till tyst*

Individen tar upp den nya kunskapen med hjälp av observationer, genom att efterlikna instruktören och egen övning. Den här processen kallas för att *socialisera* fram kunskap. Dock är den här metoden begränsad när det handlar om kunskapsbildning inom organisationer. Visserligen lärs den nya kunskapen ut men bara till en enstaka individ åt gången och kunskapen kan inte tillgodogöras en hel organisation. Detta som en följd av att kunskapen aldrig blir explicit och därför inte snabbt och enkelt kan spridas till flera individer eller enheter.

### *Från explicit till explicit*

En individ kan även kombinera delar av olika explicit kunskap och skapa en ny helhet av dem. Vilket således benämns som att *kombinera* ihop ny kunskap. Ett exempel på hur det kan gå till skulle kunna vara när ett företags controller samlar in data från olika delar av organisationen och sammanställer den i en finansiell rapport, en sådan rapport är ny kunskap i den bemärkelsen att den förenar kunskap från flera olika källor. Dock är det inte ett nyttillskott som utökar ett företags totala kunskapsbas utan ger den bara en ny form.

### *Från tyst till explicit*

När en individ lyckas *artikulera* grunderna i den tysta kunskap som hon innehar, lyckas hon att förvandla den till explicit kunskap. Härigenom är det ny kunskap som kan överföras till exempelvis en utvecklingsavdelning. För att återigen exemplifiera med controllern ovan, skulle en sådan här process kunna ta sig följande utveckling. Controllern lyckas till följd av tidigare erfarenheter utveckla ett mer optimerat sätt för inrapportering till budgetuppföljningen, istället för att bara sammanställa informationen i en rapport som innan. Ett sådant här fall blir således ett prov på hur kunskap förskjuts från tyst till explicit.

### *Från explicit till tyst*

Medan ny explicit kunskap sprids inom organisationen insups den av organisationens medlemmar, kunskapen *internaliseras*. Den används helt enkelt av organisationens medlemmar för att vidga, fördjupa och skänka nya insikter till deras egna arbetsuppgifter och hur dessa utförs. Controllerns nymodiga inrapporterings system startar kanske en revideringsprocess av företagets hela finansiella rapportsystem, andra anställda kommer så småningom att ta dessa förändringar för givna och använda dem som resurser och verktyg som krävs för att de ska kunna utföra sina jobb.

I en organisation som strävar efter att ständigt skapa ny kunskap eller som Nonaka kallar det "*the Knowledge-Creating Company*", menar han att det förekommer överföringsprocesser av

alla fyra typer av kunskapsbildning; *socialisering*, *artikulering*, *kombinering* och *internalisering*. (Nonaka, 1991)

### 2.2.8. Organisationsstrukturen

Grant (1996) menar att organisationsstrukturen är en viktig faktor för att underlätta för spridningen av kunskap inom en organisation. Problematiken kring den är att en organisation oftast är strukturerad utifrån vad som ger högst avkastning till ägarna, istället för att vara anpassad för att underlätta för kunskapsspridningen. Framförallt gäller detta inom organisationer där det krävs en hög grad av interaktion mellan medarbetare från olika avdelningar, men där de olika individerna besitter olika kunskaper. Ett exempel som Grant använder för att belysa detta, är ett produktionsföretag där det krävs att personal mellan marknadsavdelningen och produktutvecklingen integrerar för att kunna matcha framtida produktionen med marknadens efterfråga. Om dessa enheter är allokerad enligt en vanligt förekommande resursallokering, innebärandes att marknadsavdelningen har närhet till marknaden och produktionsavdelningen är placerad efter logistik eller resursfaktorer, kan detta vara fördelaktigt ur ett ekonomiskt perspektiv gentemot ägarna, men försvåra kommunikationen av kunskap mellan enheterna. Framförallt är denna aspekt relevant om kunskapen som ska förmedlas är av sådan karaktär som Nonaka (1991) benämner som tyst kunskap. När individerna innehar tyst kunskap behöver individerna anta olika roller i företaget för vidareförmedlingen av kunskap, vilket enligt Grant lämpligtvis bör ske genom deltagande i olika samarbetsgrupper inom företaget.

För att ett företag ska ha en bred kompetensbas krävs att flera olika individer är med och bygger upp den. Detta är en förutsättning som går att spåra tillbaka till hur den mänskliga hjärnan fungerar. Den mänskliga inlärningsförmågan är begränsad och således, tvingar det oss människor att fördjupa oss inom vissa kunskapsområden. En enskild individ har inte förmågan att ha ingående kunskap inom ett stort antal olika områden och därför krävs att flera individer tillsammans bygger upp en gemensam kompetensbas. Varje individ som besitter unik tyst kunskap inom ett specifikt område kallar Grant (1996) för en *specialist*. När ett företag försöker att bygga upp en gemensam kunskapsbas görs detta genom en process vilken benämns som *integrering*. För att genomföra en integrationsprocess finns det vissa faktorer som bidrar till att hur väl den faller ut. Integreringens utfall beror av i vilken utsträckning specialisterna kan kommunicera med ett gemensamt språk, har en gemensam värdegrund och en medvetenhet om integreringens övriga specialistkunskaper och hur dessa kan sammanfogas. En integration blir inte framgångsrik om specialisterna i stor utsträckning har samma kunskaper, eftersom det då byggs upp en mycket liten kunskapsbas. Detta bygger i grund och botten på, som vi i början av detta stycke redogjorde för, specialistkunskap är individbunden. Ju mer unik specialistkunskap som finns inom organisationen, desto större blir kunskapsbasen. (Grant, 1996)

Graden av hierarki och var i organisationen beslutfattandet sker är två faktorer i teorin inom strukturens betydelse för organisationen som riskerar att medföra problem för samordning och samarbete inom organisationen. Enligt Grant (1996) krävs det regler och direktiv för att få individerna till att samarbeta, i syfte att säkerställa att integrationen av kunskap sker, då det är en hierarkisk organisation med hög grad av tyst kunskap inom organisationen. Anledningen

till detta är att ledningen inom en organisation som karaktäriseras av tyst kunskap, inte har fullständig insikt i vad deras personal besitter för olika kompetenser.

### **2.2.9. Undervisa organisationsmedlemmar i konsten att lära sig**

Framgång på konkurrensutsatta marknader handlar i allt större utsträckning om inlärningsförmåga. Till syvende och sist hamnar denna uppgift på organisationens medlemmars bord. Men det är inte alltid ledningen inser hur det egentligen är ställt med inlärningsförmågan bland medarbetarna. Ofta förutsätts att människor med god inlärningsförmåga är högutbildade individer med en tämligen lång historia av inläring bakom sig. Argyris (1991) argumenterar dock motsatsen och menar att människor med akademisk skolning i flera fall är allt annat än duktiga på att ta till sig nya kunskaper i sin yrkessituation. Hans argument grundar sig i 15 år av djupstudier av managementkonsulter. Valet av denna yrkeskategori som studieobjekt faller tillbaka på sammansättningen av människor som är verksamma som managementkonsulter. Argyris menar att det ofta är både högutbildade och motiverade individer inom denna yrkeskategori. Dock pekar fynden från hans studier att inläringen inom kåren av managementkonsulter bromsas upp av en rad olika faktorer. Dessa attribut kan självfallet inte enbart kopplas till konsulter, utan finns med allra största säkerhet likväl bland personer med andra professioner. Det intressanta med studiernas slutsatser är att de rör motiverade, kunniga och högutbildade yrkesmän. Innan vi delger Er Argyris negativa intryck med avseende på inläring, bör det nämnas att han för fram en rad metoder för att undvika de här dilemmana. Nedan diskuterar vilka orsaker som bidrar till de här problemen och hur de kan åtgärdas. (Argyris, 1991)

#### **Single- och double-loop learning**

Argyris (1991) har myntat uttrycken *single-loop learning* och *double-loop learning*. De båda begreppen syftar till hur inläring sker så väl på individ- som på organisationsnivå. Han exemplifierar de båda uttrycken med hjälp av en termostatmetafor. En termostat är inställd på 20 C° för att styra uppvärmningen av ett rum. Så fort temperaturen faller under 20 grader slår termostaten om och värmeelementen börjar producera värme. Likadant när värmen stiger över 20 C°, termostaten slår om och elementen slutar producera värme för att se till att temperaturen i rummet håller stadiga 20 grader. Det här är ett mönster som tyder på *single-loop learning*. Termostaten anpassar sig efter omgivningens temperatur men ser till att rumstemperaturen är så gott som konstant. Om termostaten istället kunde ställa sig frågan: varför är jag inställd på 20 C°? Och istället rätta sig efter vilket gradtal som är bäst lämpat för att på ett energisnålt vis värma rummet till en behaglig temperatur, är det istället ett exempel på *double-loop learning*. Dock är det idag allt för vanligt att organisationsmedlemmar faller inom ramen för *single-loop learning*. Det vill säga att de är duktiga på att anpassa sig efter och styra sitt arbete efter förutbestämda rutiner. Att de istället ifrågasätter skälen till dessa rutiner och försöker utveckla dem för att uppnå ännu bättre resultat, är mer ovanligt. (Argyris, 1991)

## Hur anställda undviker att lära sig

I de tidigare nämnda djupstudierna återkommer vissa mönster i medarbetarnas beteenden. Då inläring och förändringsprocesser inom organisationer har externt fokus är det sällan några problem för medarbetare att ta dem till sig. Det kan handla om ny design för arbetsuppgifter, förändrade incitamentsprogram, nya metoder för prestationsmätningar och så vidare. Det är just de här bitarna som managementkonsulter dagligen är inblandade i de olika projekt de jobbar med åt kunder. När fokus istället skiftade och attityderna till hur ny kunskap såg ut internt, var det en helt annan reaktion ifrån konsulterna. De kände sig hotade och ansåg att det var pinsamt att deras egna prestationer samt de roller vilka de spelade inom organisationen blev granskade i detalj. I undersökningar som utfördes inom organisationen som syftade till att utreda om konsulterna själva kunde ha agerat annorlunda i projekt med otillfredsställande resultat dök komplikationer upp. Rädslan för att konsulternas egna prestationer skulle visa sig att inte vara på topp, framkallade negativa känslouttryck bland dem. Yttringar som togs ut på andra aktörer än dem själva. Konsulterna beskyllde dels sina chefer för att inte bidra till att deras prestationer blev optimala. En annan vanligen återkommande orsak, enligt konsulterna, var att deras kunder inte förstod projektens innerbörd och/eller samarbetade i den mån de önskade. Framförallt handlade deras resonemang om att det var krafter utom deras egen kontroll som påverkade att sämre resultat än förväntat uppstått. Sådana här negativa resonemang har sitt ursprung i mänskliga skyddsmekanismer. Tyvärr förhindrar det ofta inläringen hos de individer som resonerar på detta sätt, vilket vidareutvecklas nedan.

### 2.2.10. Defensiva resonemang

Varför uppstår defensiva eller negativa resonemang? Argyris (1991) anser att det inte enbart kan spåras till individens motivation till förändring, då hans djupstudier utförts i bland mycket motiverade och duktiga människor som var beredda att gå mycket långt för att förbättra sina arbetsresultat. Under djupstudierna uttryckte konsulterna att de strävade efter ständig förbättring och att de var öppna för förändringar för att kunna åstadkomma framsteg. Ändå agerade de tvärtemot vad de sagt och undvek att lära sig. Argyris identifierade något han valt att kalla för "*theory-in-use*" vilket är ett begrepp som kan kopplas till mänskligt beteende. Då människors beteende studeras och forskaren försöker att skapa sig en klar bild av vad det är som avgör deras agerande, upptäcker denne snart att deras handlingar skiljer sig från vad de uttrycker att deras önskan är. Det är denna divergens i handling och mening som går under namnet "*theory-in-use*". Människor agerar konstant åtskillt från hur de säger att de ska agera, och är ofta omedvetna om denna skillnad själva. Det verkar finnas en universell mänsklig tendens att följa vissa regler som bygger på några basvärderingar. Dessa värderingar går mer eller mindre ut på att behålla kontrollen över den situation de befinner sig i samt att maximera sin egen prestation genom att kväva negativa känslor och att följa ett rationellt beslutsförlopp baserat på klara mål och riktlinjer. Det är mänskligt att konstruera sådana här underliggande basvärderingar, för att undvika att känna sig underlägsen eller inkompetent och samtidigt undvika den genans detta skulle innebära. Defensivt resonemang är en metod för att undvika att hamna i sådana prekära förhållanden. Det skyddar individen från att bli objektivt testad

och utvärderad på ett självständigt plan. Eftersom beteendemönstret som återfinns när människor resonerar defensivt är en stängd negativ spiral. Det vill säga att de inte tillåter sig att öppna upp sig för nya lärdomar, då det skulle kunna framkalla negativa känslor, som att känna sig inkompetent och i förlängningen utskämd. Av de skälen skapar de en genväg till verklig inläring. En genväg som utesluter mycket av den inläring som skulle kunna bidra till förbättringar. Av någon anledning är högutbildade personer mer benägna att använda sig av defensiva resonemang. Kanske därför att demografiska segment till stor del består av människor som ofta är framgångsrika och således är ovana att känna sig mindre bildade eller i underläge. (Argyris, 1991)

### **2.2.11. Skapandet av produktiva resonemang**

För att underbygga defensivt resonerande inom organisationer, räcker det inte med att fokusera på medarbetarnas attityder och motivation till lärande. Inte heller kommer förändringar i strukturer och system att göra någon stor skillnad för detta ändamål. Trots, i enlighet med Argyris (1991) åsikt, att defensiva resonemang är vanliga bland organisationer bestående av högutbildade medlemmar med komplexa och självständiga arbetsuppgifter, finns det vägar att bryta dessa destruktiva beteenden och skapa goda förutsättningar för ny kunskap och inläring inom organisationen. Medarbetare av den typen som beskrivits ovan, har ofta en genuin vilja att utvecklas och lära sig men deras självförtroende är knutet till ett visst sätt att agera för att nå framgångar. Människor kan undervisas och upplysas om hur de agerar och vilka komplikationer det skapar för deras inlärningsförmåga. Genom att belysa skillnader mellan hur individen agerar och hur de anser sig agera, är det möjligt att få personer att förstå hur motstridiga de verkligen är i åsikt och handling. Lyckas organisationen med detta, är steget inte långt för att de ska inse vilket stort hinder det här kan vara för en hel organisations inläring. Den här förändringen av attityder inom organisationer måste starta, såväl som initieras ifrån toppen. Inte förrän högsta ledningen förstår vilken motverkande effekt defensiva resonemang, kan en verklig förändring ske. Ett annat skäl att starta från toppen är att ledningen måste uppfatta sina egna defensiva resonemang, för att ha möjlighet att förstå dess natur och identifiera dem, när de sker på en lägre nivå inom organisationen. (Argyris, 1991)



## **2.3. Change Management**

### **2.3.1. Förändringars roll**

*“The man who makes no mistakes does not usually make anything.”* (Edward John Phelps, 1899)

Förändringar är en del av ett företags vardag. Generellt finns det enligt Evenson (2009) två kategorier av dem; de som kan förutspås och de som är oväntade. Hur effektivt organisationen kan anpassa sig till de nya förhållandena beror på hur ledningen har lärt sig att bearbeta olika steg som krävs i förändringsprocessen, på detta sätt kan företaget vara förberedda på även en oförutsedd förändring. Företag kan genom att förbättra egenskaper som anpassningsbarhet, elastiskhet och flexibilitet utveckla sin förmåga att hantera behovet av förändringar.

Enligt Schön (2007) finns det vissa återkommande cykler i samhället och i utvecklingen av vårt ekonomiska system. Med relativt exakt 40 års mellanrum inträffar strukturella kriser. Detta inträffade 1890 med Baring krisen, den stora depressionen 1930, olje krisen 1970 och dagens finansiella kris som har sitt ursprung i frikostiga subprime lån givna på den amerikanska bostadsmarknaden. (The Economist, 2008) Det dessa kriser har gemensamt är att de har följts av en omvandlingsfas och sedermera en rationaliseringsfas, undantaget att det återstår att se hur världen anpassar sig till dagens situation. Det är ofta under kriser som behovet av förändringar uppmärksammas, vilket även gäller för företag och organisationer. Under perioder när det råder tillväxt och medans ett företag redovisar resultat som tillfredställer ägarnas intressen är det vanligt att verksamheten fortlöper i samma rutiner som har gjort företaget framgångsrikt. Trots att det är i goda tider som företagen har tillgång till de resurser som krävs för att genomföra förändringar är det väldigt svårt att övertyga berörda parter om att det finns ett behov. Ofta är en negativ trend eller ett avvikande resultat den väckarklocka som behövs för att ledningen eller ägarna ska inse behovet av att genomföra en förändring. (Kotter, 1995)

För ett företag som är verksamt i en minskande marknad är deras förmåga att anpassa sig avgörande för fortsatt överlevnad. Generellt ställs ledningen inför två alternativ, antingen att flytta verksamheten till annan industri vilket kan vara tidsödande, eller att öka sin marknadsandel inom den avtagande marknaden. Enligt Augustine (1997) kan detta genomföras genom intern omkonstruering, vilket innebär en förändring av hur företaget är verksamt, eller genom extern dito som syftar till förvärv och sammanslagningar. Båda valen innebär varierande utmaningar för företaget, dock är extern omstrukturering oftare mer komplex.

### **2.3.2. Förändringens karaktär**

För att kategorisera en förändring utgår teorin i huvudsak ifrån tre faktorer. Dessa behandlar huruvida det är en intern eller extern pådrivare till förändringen, om förändringen är proaktiv eller reaktiv samt om det är en transformell eller inkrementell förändring.

## **Intern eller Extern pådrivare**

En förändring kan enligt Dawson (1994) initieras antingen internt i företaget eller externt av omgivningen, dessa kan även vara beroende av varandra. När behovet av en förändring uppkommer från ett externt perspektiv är den bakomliggande orsaken oftast av politisk, social, teknologisk eller marknadskaraktär. Exempel på dessa omställningar kan vara ändrade regleringar, utvecklandet av en ny teknologi eller förändrad konkurrenssituation på marknaden. Vid de fall då förändringen istället påbörjas av en intern önskan menar Kotter (1995) att det är en individ eller grupp medarbetare som ser möjligheter till en potentiell effektivisering eller önskan om förbättring. Det finns dock exempel på negativa interna initiativ, vilka är av karaktären att de gynnar främst individen istället för organisationen. Eftersom interna förändringar oftast initieras genom önskemål om förändring är de förutsedda och frivilliga medans påverkan från externa förändringar ger uppkomst till ett mer påtvingat behov till omställningar.

## **Att agera eller reagera**

*"It is of importance to become masters of change instead of victims."* (Dawson, 1994)

Hayes (2006) utvecklar karaktäriseringen genom att involvera anledningen till förändringen och benämner förändringar som antingen *proaktiva* eller *reaktiva*. Det önskvärda för ett företag är att agera i förebyggande syfte genom att förutse behovet av en förändring för att på detta sätt upptäcka en potentiell möjlighet och att även vara förbered på negativa omställningar, som till exempel nya aktörer eller ett ändrat köpbeteende på marknaden. Motsatsen, att reagera, sker i ett skede då behovet är klart och ofrånkomligt. När ett företag inte upptäcker ett behov tillräckligt tidigt och följaktligen reagerar istället för att agera proaktivt, uppkommer problem med tidsaspekten vilket påverkar planering, möjligheten för att konstruera ett önskvärt team och tillfälle för att experimentera. Tidsbristen kan leda till att företaget missar en potentiell chans till förändring, till förmån för en konkurrent på marknaden. Vid de omständigheter då en organisation tvingas till att reagera är ett misslyckande av omvandlingen oftast mer kritiskt och får allvarligare konsekvenser än när det är ett försök att förekomma ett problem. (Hayes, 2006) Företag kan därför aktivt sträva efter att försöka förutse en förändring genom att ha nära kontakt med marknaden genom säljavdelningen, genomföra analyser av konkurrenter för att kunna spekulera i vad deras nästa steg kommer bli och hålla sig uppdaterade på förändringar i samhället. Evenson (2009) poängterar att förändringar bör ses som en möjlighet att växa, utvecklas och förbättras, inte som en risk eller fara för någonting nytt. Tyvärr ser oftast endast ledningen förändringen ur detta perspektiv eftersom det ofta även innebär en personlig möjlighet för dem. Ur personalens perspektiv, eller den enhet som påverkas av omställningen, ses en förändring enligt Strebel (1996) däremot som ett avbrott i tryggheten och balansen i deras arbetsuppgifter. Skillnaden mellan ledningens och personalens inställning till förändringar är en av de faktorer som ofta är avgörande för utfallet av implementeringen av en förändring.

## Transformella kontra Inkrementella förändringar

“*The world hates change, yet it is the only thing that has brought progress.*” (Charles Kettering, okänt)

Vidare kan förändringar kategoriseras utifrån om de anses vara en specifik punktinsats, *transformella*, eller av en kontinuerlig processliknande karaktär, *inkrementella*. Gersick (1991) menar att organisationer är resistent mot kontinuerliga förändringar på grund av en tröghet som drar företagen tillbaka till stadiet före förändringen. Även för att kunna genomföra mindre förändringar krävs det därför en omställning i företagets struktur, det vill säga kultur, strategi, maktuppdelning och kontrollsystem. Hayes (2006) anser därför att ett företag i perioden mellan transformella förändringar endast kan genomföra inkrementella förändringar. Skillnaden mellan dessa är att inkrementella förändringar är mindre och oftast syftar till att utveckla och förbättra sin existerande verksamhet, medan transformella förändringar syftar till mer omfattande omställningar. Romanelli och Tushman (1994) fann i sin studie stöd för synsättet att det finns ett stadium av jämvikt och balans där företag är oemottagliga för omvandlingar och att det är genom punktinsatser som förändringarna lyckas. Anledningarna till detta är att de fann att större delen av omvandlingarna sker genom hastiga och osammanhängande förändringar. Dessutom genererar inte inkrementella förändringar i struktur, strategi och maktuppdelning en aggregerad fundamental omvandling.



**Figur 2.** Modell för förändringsprocess. (Lewins, 1947)

Teorierna som ser förändring som ett fenomen som sker vid en specifik tidpunkt har sitt ursprung i Kurt Lewins benämning av förändringsprocessen från 1947. Han menade att företaget i första fasen behövde ”tina upp” rådande omständigheter för att bli mottagligt för en förändring. Först efter detta sker själva förändringen och processen avslutas med en stabilisering genom att de nya riktlinjerna eller systemet anses vara inpräntat i normer och rutiner. Denna syn på förändringen är specifikt implementerbart vid de fall då organisationen anses vara trögrörlig. (Dawson 1994)

“*In truth, we are on a journey with no final destination and no resting points.*” (Norman R. Augustine, 1997)

I verkligheten är det dock sällan som ett företag går genom denna förändringsprocess. Detta då det framkommer nya förändringar innan företaget har etablerat ett stationärt tillstånd, vilket enligt Hayes (2006) förespråkar att istället betrakta förändringar som en kontinuerlig process utan ett givet slut. Beer (2000) motiverar förekomsten av kontinuerliga förändringar med att människor i sin dagliga utveckling, optimering och problem lösning av arbetsuppgifter finner nya rutiner som slutligen resulterar i fundamentala förändringar utan att det var det initiala syftet. Generellt är det vanligare med kontinuerliga omvandlingar i företag som är

flexibla och anpassningsbara medans behovet punktinsatser är större i trögrörliga organisationer. Kontinuerliga förändringar, vilka ofta är av mindre omfattande karaktär, kan även ske utan att de uppmärksammas vare sig av betraktaren eller genomföraren.

De olika teorierna inom Change Management brukar diverse benämningar och begrepp för att abstrahera de olika faserna av en förändring, som har sin grund i Lewins (1947) modell ovan. För att få en överblick av förändringsprocessen redogörs nedan för de olika faktorer som är relevanta före, under och efter implementeringen av förändringen.

### **2.3.3. Före förändringen**

Oavsett vilken karaktär en förändring har, finns det alltid en process. Detta eftersom det alltid är något som sker före en förändring, följt av själva förändringen och som slutligen avslutas med någonting efter förändringen. I den initiala fasen redogörs för de förberedande faktorerna som bereder väg till implementering; behov, vilja, motivation, diagnos, val av intern eller extern förändringsagent och kommunikation.

#### **Behov**

Varje medveten förändringsprocess startar med en identifiering av att det finns ett behov av en förändring. (Hayes, 2006) Detta försvåras dels av ovishet kring huruvida det finns ett behov, men det finns även tillfällen då behovet är uppenbart men ignoreras av olika anledningar. För att eliminera risken att de ignoreras menar Hamel & Välinkangas (2003) att ledningen måste göra till en vana att vara representerade på de platser i organisationen där förändringarna oftast inträffar först. Genom att skapa en närhet till behovet minimeras då risken att behovet åtsidoses. Vidare menar författarna att det kan finnas personer eller projekt som medvetet eller omedvetet försvårar för att uppmärksamma ett behov. Dessutom tenderar strategier eller system ofta att förlora sin betydelse över tiden, eftersom de kan återskapas av konkurrenter, ersättas av förbättrade moduler eller tappa betydelse för kunden allteftersom marknaden mognar. Dessa faktorer förstärker betydelsen av att vara uppmärksam på när nya behov uppkommer istället för att fastna i gamla mönster och rutiner.

#### **Vilja**

Från det att ett behov till förändring har uppmärksamhats gäller det att få behovet till att övergå till en önskan att förändras. För att göra detta menar Hayes (2006) att det krävs en övertygelse om att det behövs genomföras en förändring. Kim & Mauborgne (2003) benämner detta som ett kognitivt hinder och att det gäller att få de berörda personerna att enas om anledningen till det föreliggande problemet för att få dem till att acceptera en önskan om förändring. Ett effektivt sätt att göra detta är att låta ledarna eller beslutsfattarna personligen konfronteras med problemet.

Kim & Mauborgne (2003) menar även att resurser eller snarare bristen av dessa, kan vara ett hinder för att omvandla ett behov till en vilja att förändras. Dels kan det vara uppenbart att det finns ett behov till förändring, men det kan vara för komplext vilket som gör att det inte finns några attraktiva alternativ att välja på för ledningen. Hamel & Välingas (2003) benämner detta som den strategiska utmaningen och menar att det skapas ett återhämtningsslag eftersom

världen förändras snabbare än vad företagen gör. En av utmaningarna är då att ha alternativ till hur företaget ska kunna anpassa sig, annars kommer förändringen stanna vid ett behov men aldrig kunna realiseras till att bli en vilja till att förändras. Kim & Mauborgne (2003) avser även ekonomiska, tids och personal faktorer som resurser som vid brist kan hämma utvecklingen av en förändring. För att kunna genomföra förändringar även vid brist av resurser, gäller det därför att prioritera och fokusera på de enheter där behovet är mest kritiskt för framtiden.

## **Motivation**

Att vilja förändras är även relaterat till hur pass motiverade individerna och företaget som helhet är till att genomföra förändringen. Till vilken grad de anställda är motiverade på sitt arbete påverkar deras attityd i förhållande till företaget och framför allt är det avgörande för vilken grad av engagemang de har gentemot förändringen. (Parish et. al., 2008) För att övervinna motivationshindret, bör initiativtagaren identifiera vilka personer som kan tänkas ha stort inflytande över andra personer. Dessa personer kan finnas både internt och externt i organisationens omgivning. Det är sedermera av relevans att övertyga eller motiverade dem till förändringen. (Kim & Mauborgne, 2003) Om personerna som agerar mot förändringen finns internt i företaget är det viktigt att försöka tysta ner dem för att de inte ska sprida sina åsikter inom företaget. Är det däremot externa opponenter till förändringen är den mest effektiva lösningen att isolera dem från företaget. Det finns de som har lärt sig att genomgå de förändringar som förväntas av dem, men sedermera inte agerar på det sätt som de har lärt sig. Vid detta fenomen föreligger ett misslyckande i form av brist på motivation. (Duck, 1993)

För att lyckas motivera de berörda parterna är det viktigt att de känner att behovet är nödvändigt, annars är risken stor att behovet av att genomföra förändringen nu istället för senare kommer ifrågasättas. Eftersom människor hellre stannar i sin trygghetszon och därmed skjuter upp förändringen framför sig, är ett av de största misstagen i detta stadium av förändringsprocessen att inte behovet till förändring upplevs som brådskande. (Kotter, 1995)

Det finns olika strategier för att sprida motivation inom en organisation. Kim & Mauborgne (2003) belyser betydelsen av att få alla till att känna sig delaktiga i hela förändringsprocessen för att på det sättet få samtliga att känna sig motiverade. Genom att ta del av förändringen redan i ett tidigt stadium blir individerna dessutom mer mottagliga för att genomföra den. Strebel (1996) menar att ledningen kan påverka de anställdas engagemang genom att analysera de anställdas förhållande till företaget. Enligt denna teori finns det formella, psykologiska och sociala faktorer som påverkar känslan av tillhörighet till företaget. Genom att influera dessa kan ledningen påverka de anställdas beteende.

## Diagnos

*“Cures were developed for which there were no known diseases.”* (Ronald Regan, 1981)

När ett problem uppstår kan det vara svårt att veta vad som är orsaken till det. Inom förändringsteorin medför detta problem då initiativtagaren till förändringen kan vara av åsikten att en del av verksamheten bör förändras för att fungera optimalt, även om det i själva verket är en annan enhet som är det bakomliggande problem till att behovet för förändringen uppmärksammas. (Hayes, 2006) Dessutom är det ofta ett större och mer komplext problem som ligger bakom behovet till förändring, exempelvis kan det vara strukturella eller ledningsproblem som hindrar en förändring. För att undvika att hamna i situationen att företaget försöker korrigera fel instans inom organisationen, är det därför viktigt att ställa rätt diagnos av varför förändringen behövs. (Martin, 1993)

I diagnosen är det viktigt att jämföra dagens situation med den situationen som önskas uppnås i framtiden. Anledningen till att utgångspunkten bör vara rådande förhållande är att om förändringen enbart fokuserar på framtiden, finns det en risk att organisationen strävar efter en orealistisk vision. Samtidigt är det ett avvägningsdilemma eftersom en diagnos av dagens situation kan ha en begränsande effekt på vad som önskas åstadkommas. Om förändringen känns orealistisk att genomföra kommer det ha en negativ effekt för motivationen hos de som ska realisera omvandlingen. (Hayes, 2006)

Den vision som målas upp ska dessutom vara attraktiv för kunder, intressenter och de anställda. För att som förändringsagent veta om ens vision är tillräckligt tydlig, ska den enligt Kotter (1995) kunna förklaras under fem minuter och då skapa både intresse och förståelse.

Martin (1993) menar att det inte går att tvinga fram en förändring från ledningen. För att de som påverkas av förändringen verkligen ska våga ta risken som är förknippad med omställningen, är det därför viktigt att tillvägagångssättet och målet är förståeligt och tydligt.

### **Val av intern eller extern förändringsagent**

Efter det att diagnosen har ställts gäller det för ledningen att utse vem som ska genomföra förändringen, vilken enligt Hayes (2006) benämns som förändringsagent och är antingen en redan existerande medarbetare eller en inhyrd konsult. En intern förändringsagent förespråkas när; en person som påverkas av förändringen själv vill anta den rollen, om en medarbetare anses ha den tid, kunskap och engagemang som krävs för att leda förändringen, eller om det krävs hög grad av förtroende och förändringen måste bevaras konfidentiell. Däremot är en extern agent att föredra inte enbart i brist på kompetenta personer inom företaget, utan även vid de fall då aktuella kandidater har ett eget intresse i resultatet av förändringen, vilket är vanligt förekommande. (Hayes, 2006) Det kan även förekomma att det inte bara är en enskild person som anlitas för att genomföra förändringen, Kotter (1995) menar att det är viktigt att bilda en grupp med representanter från olika delar av företaget för att få bättre validitet bland mottagarna av förändringen. Det förekommer även att en kund med stor inverkan för ens verksamhet kan ta del i en sådan konstellation. Duck (1993) benämner denna gruppering som Transition Management Team (TMT) och menar att om denna gruppen har representanter

från flera delar av företaget kan de ha en övergripande insyn över hur förändringsarbetet fortlöper på olika enheter, men att det krävs att de har befogenheter till att ta beslut och ändra dessa genom hela processen.

## **Kommunikation**

Det är viktigt att ha en tydligt utarbetad vision för att kunna underlätta kommunikationen av den önskvärda förändringen, till dem som påverkas utav den. (Hayes, 2006) Just kommunikationen mellan de som implementerar en förändring och de som påverkas utav den, är enligt Duck (1993) den enskilt viktigaste och svåraste uppgiften inom Change Management. En av anledningarna är att om det inte är tydlig kommunikation genom hela processen och mellan berörda parter fylls tomhålet utav rykten kring förändringen vilka som ofta uppfattas som mer negativa än vad verkligheten är. Således är det viktigt att ha i åtanke att det inte bara är den information som förmedlas som bär ett budskap, även det som inte kommuniceras kommer att analyseras och tolkas av omgivningen.

Förutom att visionen behöver vara tydlig är det dessutom viktigt att informationen upprepas vid återkommande tillfällen. Enligt Duck (1993) har förändringsagenten upprepat informationen tillräckligt många gånger när denna mår dåligt för att den inte pratar om något annat. Om budskapet har en negativ effekt för mottagaren krävs det än fler upprepningar för att informationen ska etableras.

För att kunna försäkra sig om att kommunikationen har mottagits krävs det att ledningen antar en mottagares perspektiv. Genom att ställa sig frågorna; Har de hört informationen? Tror de på budskapet? Vet de vad det innebär? Har de bearbetat informationen på egen hand, och insett konsekvenserna av det? Först när ledningen genom iakttagelser och samtal har försäkrat sig om att detta är fallet, har kommunikationen lyckats. (Duck, 1993)

Kommunikation innefattar mer än skriftliga och muntliga kanaler. Dels är det pedagogiskt effektivt med exemplifiering, dessutom är det viktigt att börja med sig själv. Enligt Kotter (1995) är brist på kommunikation ett återkommande misstag vid misslyckade förändringar, för att förstärka informationen är det därför viktigt att ledningen inte bara använder språket som kommunikationskanal utan även använder sig av handlingar, då dessa ofta är mer kraftfulla. Uttrycket ”walk the talk” relaterar Hayes (2006) till för att ledningen ska återspegla den önskvärda förändringen för att vinna förtroende. Är förändringen till exempel nedskärningar till följd av en besparingsplan är det provocerande om ledningen samtidigt höjer ersättningen till sig själva, vilket då försvårar motivationen till att engagera sig i besparingsplanen.

Det finns många olika strategier för att kommunicera på ett effektivt sätt. Ett återkommande misstag är en attityd om att mottagaren av informationen inte behöver ha all tillgänglig information för att kunna anpassa sig till förändringen. Även om detta kan stämma i många fall, finns det de tillfällen då begränsningar av information gör att mottagaren inte ser helheten och därav inte blir mottaglig för förändringen. Vilken strategi som är bäst lämpat beror på omständigheter som till exempel delaktighet, påverkningsförmåga, företagskultur och komplexitet, varför det inte finns en generell godtagbar strategi för kommunikation. (Hayes, 2006)

#### **2.3.4. Implementeringsfasen**

När planering och förarbetet är klart är implementeringen av förändringen nästa steg i processen. En viktig aspekt är huruvida förändringen ska ske i full skala från början eller om det ska föregås av ett mindre försök på till exempel en enhet eller division inom företaget. Fördelen med att prova på en mindre del av företaget först är att kunna utvärdera effekterna och sedan modifiera förändringen för att få ett lyckosamt utfall i resterande delar av organisationen. (Hayes, 2006) Även om det kan vara lockande att testa förändringen på delar av företaget är det inte säkert att olika avdelningar av företaget reagerar likadant vilket underminerar syftet med att inte implementera förändringen fullt ut från början. (Dawson, 1994)

I denna fas flyttas fokus från att vara planerande till att vara agerande. Därför blir styrning och kontroll viktigt för att försäkra sig om att de planerade agerandena realiserar. Det finns enligt Hayes (2006) två olika scenarier vid implementeringen, det ena är att förändringsagenten har klart för sig vad som ska åstadkommas genom förändringen och vad den ska resultera i. Ofta är det däremot inte möjligt att veta precis hur framtiden ska se ut, och dessutom kan omständigheter förändras under resans gång. Förändringen bör då ses som en ”öppen” process där det är viktigt med feedback för att kunna identifiera nya behov av inkrementella förändringar innan organisationen når fram till önskat resultat.

Eftersom det ofta tar lång tid att genomföra stora förändringar är det viktigt att ledningen skapar mindre prestationsmål för att hålla uppe glöden och viljan till att förändras bland de som påverkas av förändringen. Utan uppskattning kommer känslan av att förändringen är brådskande att försvagas och fokus riskerar att flyttas till andra projekt. (Hayes, 2006) Det är därför viktigt att skapa dessa mål, inte bara hoppas på att de växer fram naturligt. (Kotter, 1995)

Slutligen är det viktigt att de anställda vid en förutbestämd fas av implementeringen erhåller en möjlighet att fatta egna beslut och att kunna kontrollera sin egen del av förändringsprocessen. Har stegen fram tills detta förmedlas korrekt kommer deras beslut enligt Parish et al (2008), att gå i linje med företagets vision. Denna känsla av självständighet syftar till att öka engagemanget till förändringen.

#### **2.3.5. Efter förändringen**

*”Keep in mind that neither success nor failure is ever final.”* (Roger Babson, okänt)

Ett återkommande problem vid förändringar är att fastställa tidpunkt för när förändringen har genomförts. (Duck, 1993) Enligt Kotter (1995) är ett av de vanligaste felen att ledningen för tidigt uttrycker övertygelse om att förändringen har lyckats. Eftersom förändringen inte är etablerad förrän individernas beteende är förändrat, är det för att få förändringen att bli långvarig, viktigt att förankra förändringen i företagets kultur, det vill säga det beteende som styrs av sociala normer och delade värderingar.

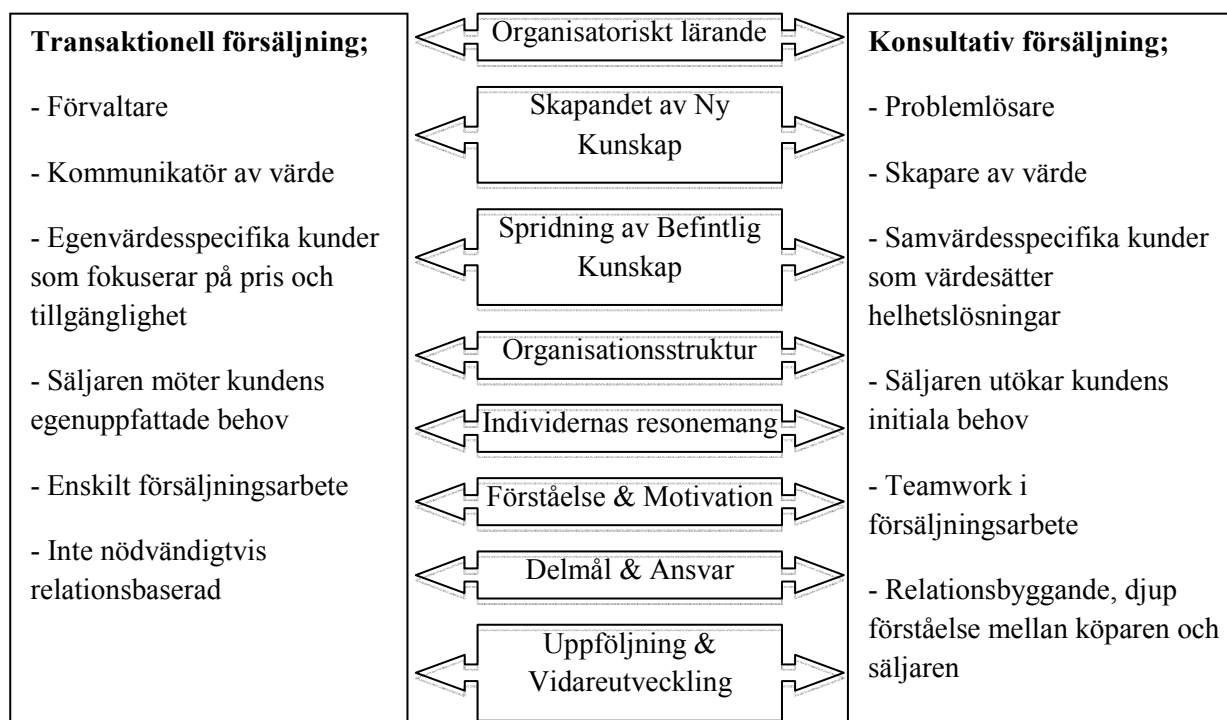
*”Förändring är den enda tradition värd att bevara.”* (Marcus Wallenberg, okänt)



Hayes (2006) poängterar betydelsen av att följa upp förbättringar för att de som utför förändringen ska agera med fortsatt motivation. Genom att belysa vilka resultat som har åstadkommits på vägen till den slutgiltiga visionen, ökar mottagligheten till de förändringar som kvarstår. Att belysa tidiga förbättringar ökar även möjligheterna till att motivera personer som varit motståndare till förändringen från början till att istället ta del av omvandlingen.

## 2.4. Teoretiskt Ramverk

Då det vanligen uppkommer en problematisk situation då ett företag vill gå från en transaktionell försäljningsmetod mot en mer konsultativt försäljningsmetod har vi valt att strukturera våra valda teoriområden till ett specifikt ramverk som presenteras i modellen nedan:



**Figur 3.** Teoretiskt ramverk för förändring av en kunskapsintensiv försäljningsenhet.

Modellen syftar till transformationen av försäljningsbeteende. Pilarna som löper mellan de två fälten *Transaktionell försäljning* och *Konsultativ försäljning* markerar de nyckelfaktorer som, beroende av hur de behandlas inom organisationen, underbygger och påverkar förändringen mot konsultativ försäljningen i positiv bemärkelse. Dessa nyckelfaktorer kan också verka hämmande och bromsa upp utvecklingen, om de förbises eller negligeras av organisationen. Vi summerar kortfattat innerbörden av varje nyckelfaktor nedan.

Den första nyckelfaktorn är *organisatoriskt lärande*, vilket syftar till hur inläringen på ett organisatoriskt plan påverkar ett företags möjlighet att ta till sig nya kunskaper, som i sin tur bidrar till förändringen mot önskat arbetssätt.

Vi har identifierat två kunskapsfaktorer som vi menar har implikationer för hur ett företag lyckas implementera och arbeta utifrån det konsultativa perspektivet. Dessa två är *skapande av ny kunskap* samt *spridning av befintlig kunskap*. För att lyckas skapa ny kunskap är det avgörande vilken inställning organisationens medlemmar har till denna fortbildningsprocess, att sprida befintlig kunskap handlar snarare om att omforma kunskap i en ny form som gör den tillgänglig för organisationens medlemmar.

Kunskapens inverkan på en organisation är relaterat till *organisationsstrukturen*, då den är anpassad efter omständigheter som råder inom och utanför en organisation. För förändringsmöjligheten är det viktigt att organisationsstrukturen främjar kunskapsdistributionen inom en organisation.

*Individuella resonemang* syftar till den typ av argumentation som organisationens medlemmar använder. Defensiva resonemang riskerar att hämma inläringen inom organisation, men det finns metoder för att bryta ned den typen av hinder. Genom att initiera en förändring i rätt del av organisationen kan det istället skapa produktiva resonemang som stimulerar inläring.

För att lyckas med förändringen är *förståelse & motivation* betydelsefullt. Det är grundläggande att inledningsvis ställa rätt ”diagnos” så att rätt problem åtgärdas. Det är också viktigt att involvera organisationsmedlemmarna genom att få dem uppmärksamma för behovet till förändringen.

*Delmål & ansvar* är nyckelfaktorer som förknippas med implementeringsfasen, för att de individer som deltar i och berörs av förändring ska uppleva att förändringsarbetet lönar sig är delmål ett effektivt verktyg för att påvisa detta. Ett annat bra hjälpmedel för att involvera organisationsmedlemmar i implementeringen är att delegera ansvar, så att individerna känner en delaktighet i processen.

Den sista av de nyckelfaktorer vi byggt in i vårt teoretiska ramverk är *uppföljning & vidareutveckling*. Den bygger på problematiken som rör att fastställa tidpunkt för när förändringen har genomförts. För att försäkra sig om att göra förändringen permanent, är det viktigt att följa upp förbättringar. Genom att klarlägga vilka resultat som har utträttats i utvecklingen mot den slutgiltiga visionen, ökar mottagligheten till de förändringar som återstår.

### **3. Metod**

---

*Metodkapitlet är avsett för att ge läsaren en bild av vårt tillvägagångssätt under vår studies alla faser. Vi kommer att börja med motivering av ämnesval och undersökningsobjekt. Vidare kommer vi att i denna del föranleda andra för studien avgörande faktorer såsom urval, datainsamlingsmetod, konstruktionen av vårt teoretiska ramverk och reliabilitet och validitet.*

---

#### **3.1. Val av ämne**

Marknadsföring och försäljning är två teoretiska områden som prioriteras i olika utsträckning i de kurser vilka vi tagit del av under fyra års företagsekonomiska studier. Skärvad och Olsson (2008) menar att ofta ses dessa ”offensiva” aktiviteter som grunden för att stärka ett företags marknadsposition och skapa lönsamhet. Trots detta är vår upplevelse att under vår studietid vid svensk högskola har vi fått lära oss mycket om marknadsföringsaktiviteter och dess roll och betydelse för försäljning. Dock betydligt mindre om hur själva säljfunktionen i sig fungerar och vilka aspekter, problematiker och förutsättningar det finns vid försäljning. De här är ett skäl gott nog att undersöka och studera fenomenet försäljning mer ingående. Vilket också fick oss att inse att fältet i sig var relativt eftersatt, både beträffande teoribildning och empiriska undersökningar i jämförelse med just marknadsföring. Således var det med våra knappa akademiska erfarenheter av ämnet som vi beslutade oss för att studera det mer djupgående. Under diskussion med våra handledare, professor Thomas Kalling och doktorand Matts Björklund, fick vi också bekräftat att våra erfarenheter och tankar om försäljning som outforskat område, överrensstämde med deras bild av utvecklingen av fältet. Därför anser vi att uppsatsen är relevant både som bidrag till teorin samt empirin inom detta område, men givetvis också för SCAP och andra kommersiella aktörer som utövar försäljning av varor och tjänster.

#### **3.2. Val av undersökningsobjekt**

SCA och Institutet för Ekonomisk forskning vid Ekonomihögskolan på Lunds Universitet har i mer än ett decennium haft ett samarbete vilket under årens lopp resulterat både i avhandlingar och i uppsatser där olika SCA bolag figurerat som fallföretag. Under vårterminen 2009 sökte SCAP studenter för att delta i ett projekt som riktar sig mot försäljningsprocesserna inom SCAP. Initialt var vi i kontakt med professor Thomas Kalling som är Institutionschef på Institutet för Ekonomisk forskning, han satte oss i kontakt med Niklas Dahlin som är Director of Business Development för SCAP Norden. Thomas Kalling har också fungerat som handledare för den här uppsatsen. Niklas Dahlin introducerade projektet för oss och förklarade att vår uppsats kommer att fungera som en pilotstudie till den doktorandtjänst som senare kommer att tillsättas, för att under en längre tid forska kring ämnet. Således gav projektet oss, vad vi upplever, goda förutsättningar att kontakta ”rätt” människor inom SCAP för att studera det valda ämnet. Vi fick också till följd av SCAPs tämligen långa relation till Ekonomihögskolan, tillgång till en rad avhandlingar och uppsatser

rörande SCAP samt annan bolagsspecifik information som underlättat vår inläsning på fallföretaget. Studien presenteras i en magisteruppsats skriven för Lunds Universitet.

### 3.3. Forskningsstrategi - fallstudie

Det finns en mängd olika tillvägagångssätt för att genomföra forskningsstudier, som till exempel experiment, enkätundersökning eller arkivanalyser. Oavsett vilken strategi som väljs medför det vissa fördelar respektive nackdelar för genomförandet och utfallet av studien. Fallstudier är generellt sett att föredra när forskningsfrågorna är ställda som *"hur-"* eller *"varför-frågor"*, när granskaren har begränsad kontroll över händelserna och när studiens fokus riktas mot aktuella fenomen som återfinns i en verkligt existerande kontext. (Yin, 2003) Det är också en användbar strategi när forskningen kretsar kring den *"komplexitet och specifika natur som fallet uppvisar"*. (Bryman & Bell, 2005)

I den här studien använder vi oss av forskningsfrågorna: *"Vilka faktorer är viktiga för en förändringsprocess mot en önskad försäljningsmetod?"* och *"Hur påverkar specifika nyckelfaktorer en transformering från volymbaserad försäljning mot värdeskapande försäljning?"*. Vi har ingen påverkan eller kontroll över händelserna i SCAP säljorganisation i Sverige, vilka studeras i den här studien. Fenomenet får sägas existera i en högst verklig kontext. I likhet med den argumentation som Bryman ovan för angående under vilka förutsättningar fallstudie är en relevant undersökningsstrategi, anser vi att försäljningsprocessen inom SCAP är en komplex process som är behäftad med en rad för fallet specifika egenheter. Av dessa skäl menar vi att i detta ärende ämnar sig fallstudie mycket bra som tillvägagångssätt för att kunna fånga upp och återge de specifika egenskaper som råder inom säljprocessen i SCAP. Ännu ett skäl att genomföra en undersökning i fallstudieform är att den ger forskaren en möjlighet att undersöka fallet mer ingående så att problemets verkliga natur kan förstås på en djupare nivå. (Lundahl & Skärvad, 1990)

Vi övervägde andra undersökningsmetoder som till exempel att genomföra en enkätundersökning. En sådan hade eventuellt kunnat utföras med ett underlag bestående av fler än ett fall och med ett större antal respondenter. Dock hade det varit mycket svårt att ställa *hur-* eller *varför-frågor* i en dylik undersökning av det skälet att *hur-* och *varför-frågor* kräver en närmare kontakt med det studerade objektet, vilket är svårt att uppnå då en enkätstudie genomförs. (Yin, 2003) Vi avskrev också en enkätstudie i samförstånd med Niklas Dahlin på SCAP, sedan vi enats om att den skulle ha blivit ineffektiv som undersökningsform. Dahlin menade att en sådan studie skulle behövas godkännas i en rad instanser inom företaget och att svarsfrekvensen på kort sikt hade blivit för otillfredsställande för att kunna resultera i användbara data.

Det skulle även fungera att utföra en experimentell studie med *hur-* och *varför-frågor* som utgångspunkt. Dock kräver den här formen av undersökningar att du som forskare på något vis kan påverka eller manipulera beteende antingen direkt, indirekt eller systematiserat. Bland annat kan *sociala experiment* genomföras genom att undersökaren behandlar olika grupper av individer olika för att försöka framkalla olika beteenden och sedan genomföra en analys utifrån det. (Yin, 2003) Som vi ovan förklarat hade vi dock ingen möjlighet att påverka

beteenden bland säljarna på SCAP. Återigen passade alltså fallstudie bra som strategi för våra avsikter för studien.

För att kunna utforma fallstudien i avsikt att kunna svara på vårt syfte och våra frågeställningar, var vi tvungna att göra några överväganden. Vi är i denna studie intresserade av att försöka förstå hur en försäljningsenhet kan gå ifrån ett försäljningsbeteende till annat mer önskvärt beteende, och hur detta önskade beteende präglas av kunskapen bland säljarna och deras inställning till och förmåga att förändras.

Följaktligen rörde vårt första övervägande hur vi skulle gå tillväga för att utvinna trovärdiga fakta. Vi beslutade att intervjua säljare ifrån huvudsak två olika enheter, SCA Packaging Sweden AB Division Förpackningsservice Malmö och SCA Packaging Sweden AB Division Värnamo. Således fick vi bilden av flera olika säljare vilka är verksamma inom två olika enheter. Dessutom intervjuades mellanchefer och regionchefer ifrån de båda enheterna. Utöver det intervjuade vi mellanchefer och chefer på högre nivå. På högre ort intervjuade vi två chefer, en ifrån svenska samt en ifrån nordiska huvudkontoret för SCAP. Båda är med och påverkar, om än inom olika områden, säljarnas vardag. Att döma av urvalet av intervjupersoner menar vi att vi har fått tillgång till synen på försäljningsprocessen, dels ifrån dem som operativt jobbar med försäljning, samt deras närmaste chefer och de som drar upp riktlinjerna för SCAP Svenska försäljningsorganisationer. Således har vi kunnat täcka in ett brett spektra av åsikter och perspektiv på denna process och vilka faktorer som är viktiga för den.

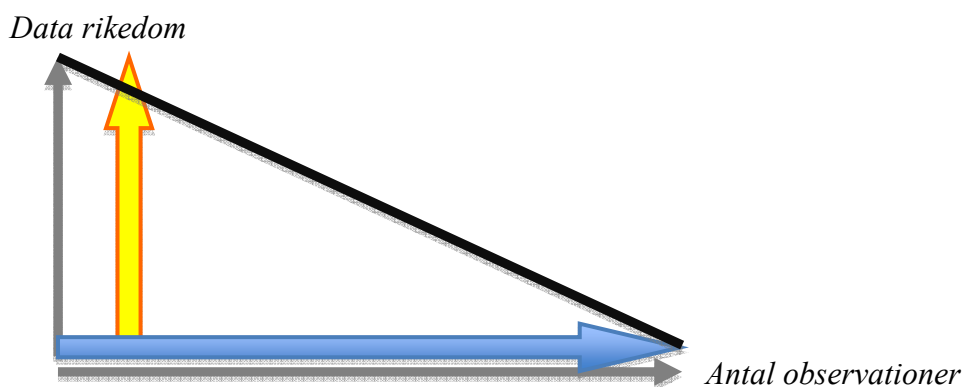
Det andra övervägande vi gjorde, handlade om förändringsprocessen på ett objektivt sätt var möjlig att studera. Eftersom vi också valt att undersöka hur kunskapen inom SCAPs försäljningsenheter påverkar hur säljarna agerar och betraktar försäljning som aktivitet, har vi lagt uppsatsens fokus på det. Det intressanta för oss är snarare vilken ny kunskap som påverkar hur de säljer, hur denna sprids inom organisation och hur en sådan förändringsprocess ter sig?

### **3.4. Forskningsdesign – Fördjupad singel fallstudie**

Vid utförandet av en fallstudie finns valmöjligheten att designa den som en *singel* eller *dubbel* fallstudie. Vi har valt en singel fallstudie där enbart SCAPs säljorganisation är under vår lupp. En singel fallstudie passar bra för studier då valda teorier presenterar ett eller flera påståenden, vilka kan prövas mot de tillstånd som råder i det specifika fallet. Detta för att avgöra om de teoretiska påståendena håller eller om teorin behöver utvecklas för att kunna motsvara den situation som råder i det studerade fallet. Det är också tänkbart att en sådan här undersökning bidrar till att helt skilda förklaringar uppstår, till skillnad från de som teorin introducerat på området. Därför kan singel fallstudier bidra till ny kunskaps- och teoribildning. Singel fallstudie är på liknande sätt användbar då du som forskare undersöker vardagliga händelser till exempel inom en organisation. (Yin, 2003) Av dessa skäl valde vi att göra en singel fallstudie, vi kan också konstatera att tidsramen för magisteruppsatsen påverkade vårt val. Vi ansåg att det skulle bli för svårt att kunna utvinna relevanta data om flera undersökningsobjekt skulle undersökas inom de tidsramar som är uppsatta. Figuren

nedan illustrerar problematiken. Valet i den här uppsatsen blev att försöka utvinna djupare kunskaper om ett fall.

En annan bidragande orsak till att välja ett fall, var att SCAP fallföretaget, erbjöd oss tillgång till att intervjua valfri person inom organisationen och ett rikt underlag av företagsspecifik information. Den empiriska data som erbjöds får sägas vara riklig. De problem med generalisbarhet som kan uppstå vid fallstudier utförda på få fall återfinns här också men målet med studien var att uppnå analytisk generaliserbarhet, snarare än att säkerställa en hög statistisk generaliserbarhet. (Yin, 2003)



**Figur 4.** Modell av relation mellan analytisk- och statistisk generaliserbarhet

Som modellen återger finns det en relation mellan hur ”rik” insamlad data är kontra hur stor eller bred den är i form av antal studerade fallobjekt. Med rik avser vi hur detaljerad, fördjupande och deskriptiv den är för oss som forskare. Då du som granskare arbetar utifrån en uppsatt tidsram för undersökningen har du två val att göra. Antigen försöker du att följa flera fallobjekt, vilket den breda pilen som löper horisontellt visar, vid detta val tvingas du ta hänsyn till att djupet av insamlad data begränsas. Tvärtemot kan du, vilket den breda vertikala pilen illustrerar, studera färre objekt men utvinna ”rikare” data om ett eller färre fall. Detta kan också härledas till de teoretiska studier du gör i samband med en fallstudie. I detta avseende har du ju färre fall du studerar möjligheten att utveckla ”rikedomen” av ditt teoretiska ramverk.

Vår singel fallstudie betecknas som *fördjupad*, det syftar till vilket perspektiv det studerade fallet betraktas utifrån. Vi har valt att studera säljarkåren på två enheter inom SCA Packaging och har följaktligen gått på en djupare nivå än att enbart studera SCAP på till exempel en nationell nivå. Då forskning kring ett fall sker, utan att forskaren undersöker specifika enheter inom organisation innehas ett holistiskt perspektiv på fallstudien. (Yin, 2003) Vår fördjupade fallstudie har framförallt bedrivits, som tidigare nämnts, inom två enheter inom SCAP. Dock har även säljare och chefer ifrån andra enheter intervjuats. Huvudorsaken till det här är att SCAP organiserat sina säljare att jobba i regionbaserade team. Därav finns säljare ifrån olika enheter och som säljer olika produkter inom teamen. Vi har framförallt intervjuat säljare som arbetar i team vilka säljer på marknaderna Skåne och Blekinge. För en detaljerad beskrivning av olika enheter inom SCAP Sverige och deras respektive verksamhetsområde se rubriken *SCA Packaging bolagsinformation* i kapitel 4.

Personer ifrån följande enheter har intervjuats:

### Förpackningsservice – Malmö

Regionchef

Försäljningschef

3 säljare

### Division Värnamo (wellpappfabrik)

Försäljningschef

2 säljare

säljare (display)

säljare (cellplast)

### Förpackningsservice – Värnamo

Försäljningschef

### Huvudkontor Sverige – Värnamo

Marknadschef

### Huvudkontor Norden – Göteborg

Director Business Development

Urvalet av intervjupersoner gjordes som sagt utifrån de regionala teamen men också med hänsyn till vilken resultatenhet, varje person tillhör. Detta för att kunna jämföra deras erfarenheter dels inom teamen men dessutom utifrån deras upplevelser av hur faktorer som är relevanta för försäljning, kunskap och förändringsprocesser sker inom olika enheter av företaget. Att dessutom få ett ledningsperspektiv på dessa aktiviteter och resurser bidrar till att förbättra våra insikter om vårt fall.

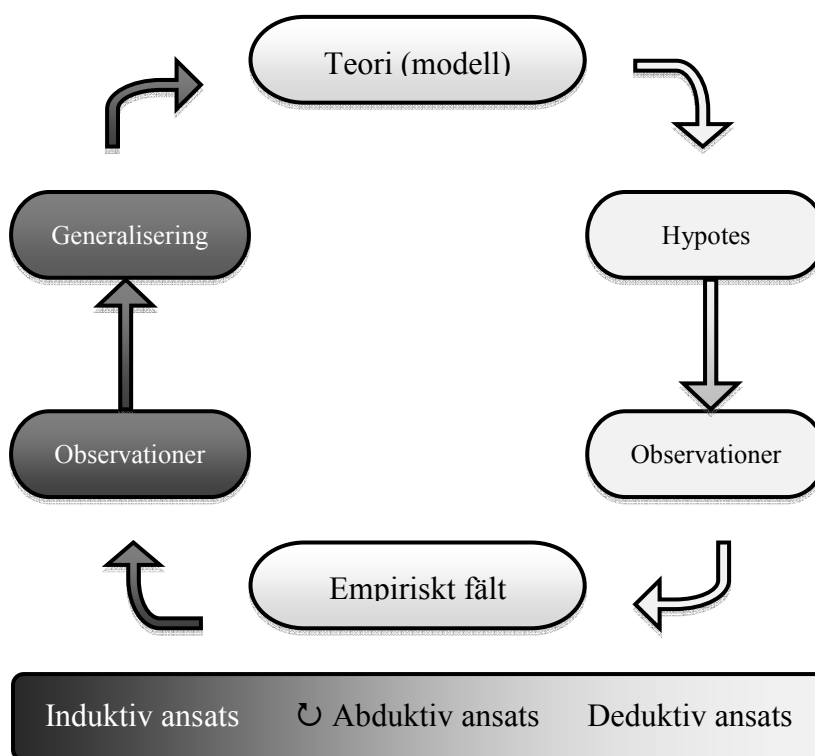
Vi är medvetna om riskerna med att genomföra en singel fallstudie, som exempelvis att bli beroende av så kallade nyckelinformatörer, vilka färgar insamlad data i ”för” stor utsträckning. (Yin, 2003) Dock anser vi att vi lyckats minska denna risk genom att intervjua flera olika personer på olika nivåer i företaget, samt att respondenterna är underställda flera olika enheter. Det ger oss ett material bestående av respondenter med dels olika arbetsuppgifter och vilka dessutom har erfarenheter ifrån olika arbetsplatser. Vår ambition med uppsatsen är att utveckla det teoretiska ramverk vilket vi framställt. För att lyckas med detta ansåg vi oss tvungna att utvinna ett empiriskt material som var både djupt och brett, återigen visade sig därför ett fall, som studerades i detalj som ett bättre val för att försöka uppnå vår ambition.



Detta får också implikationer på vilken roll vi som forskare tagit under projektets framskridande. Vi avser att först och främst återge den rådande situation i det fall vi undersökt. Det vill säga att vi är deskriptiva och med våra ögon skildrar vad som, i detta fall sker inom SCAPs svenska försäljningsenheter. Under nästa rubrik 3.5. *Forskningsprocessen* kommer vårt arbetssätt att dryftas mer utförligt. Dock är det värt att nämna att vi anser att genom att ha ett abduktivt förhållningssätt i studien ger det oss också en möjlighet att stundtals bli normativa. Det vill säga att vi med hjälp av mönstermatchningen (se rubrik 3.5.3. *Val av analysmetod för empirisk data*) kan jämföra empiri med teori och stundtals bli konsultativa i vår förhållning gentemot det studerade fallet. Till stor del rör detta de råd som vi i analys och slutsatser ger till fallföretaget SCAP.

### 3.5. Forskningsprocess

Vi har under arbetet med studien haft ett abduktivt arbetssätt. (Alvesson & Sköldberg, 2000) Vilket inkluderar bitar både från induktiv och från deduktiva ansatser. Teorin har således jämförts mot studiens empiriska material, för att sedan vidareutveckla teorin då detta har krävts. Som ni ser i modellen har detta skett i en cyklisk process.



**Figur 5.** Modell av hur induktiv och deduktiv forskningsprocess kan samverka. (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1991)

Abduktion står i enkla termer för förmågan att se mönster i syfte att avslöja djupare strukturer. Kritiken mot abduktion som forskningsprocess kretsar ofta kring att risken för att ett för svagt teoretiskt material kan uppstå, att forskaren ”uppfinner hjulet på nytt”. (Alvesson & Sköldberg, 2000) För att undvika det har vi gjort en bred förundersökning om både de

teoretiska material vilket vi använder och en undersökning av relaterat empiriska studier, innan vi började startade samla in egen empiri.

Forskningsprocessen genomfördes i tre steg som beskrivs i kronologisk ordning nedan:

Den initiala första fasen bestod av inläsning och litteraturstudier inom relevanta teoretiska områden. För den här studien är det teori om försäljning och säljprocesser, Knowledge Management och litteratur om inlärningsprocesser, därtill teori om förändring eller Change Management som området ofta benämns. Under denna fas tog vårt teoretiska ramverk form. Litteraturstudierna och att konstruera ett teoretiskt ramverk hjälpte oss att planera och utforma forskningsfrågorna, vilka under processen fungerat som en mall eller skiss för studien. (Yin, 2003) Vi gjorde även, vilket vi tidigare nämnt, efterforskningar för att hitta relaterade empiriska studier inom vårt forskningsområde. Dock har vi inte hittat några med samma syfte eller forskningsfrågor som vår studie. Vi bokade också i ett tidigt stadium av projektet in intervjuer för att säkerställa att vi hade tillgång till tillräckligt med data. Vilket i sin tur minskar risken för feltolkningar när analysen av materialet senare tar vid. En fördel med att vara tre i gruppen är att våra individuella perspektiv på fallstudien, berikat studien med flera olika personliga insikter vilket bidragit till att data rikedom, både från teoretiska och empiriska källor. (Huber & Van de Ven, 1995)

Den andra fasen omfattade våra empiriska efterforskningar, det vill säga de intervjuer vi utförde på olika enheter och med olika människor inom fallföretaget. Vi gjorde också ett par observationer av två olika sheet plants. Dessa observationer kom inte att ligga till någon särskild grund för analysen. Inte desto mindre hjälpte de oss att på ett övergripande plan förstå hur produktionen och distributionen sker inom SCAP. Vi initierade även ännu en period med litteraturstudier i denna fas, där vi fokuserade på utvalda delar av teorin, vilka var av särskilt stort intresse för studien. I denna fas var vår största kunskap om det specifika fallet resultat av vår empiriska studie. Empirin sammanställdes och bildade ett narrativt material.

I fas tre inledde vi analysen då empiriska fynd matchades med vårt teoretiska ramverk med hjälp av *mönstermatchning*. Slutligen kompilerades alla data ihop och en rapport skrevs, i form av den här uppsatsen.

### **3.5.1. Teoretiskt ramverk**

Då ett verktyg konstrueras bestående av olika teorier som tillsammans bidrar till att förklara ett fenomen har du utformat ett teoretiskt ramverk. (Patel & Davidson, 1991, 1994) Det teoretiska ramverk vilket vi utformat i den här studien består av tre block. Det första blocket består av litteratur som rör försäljning. Dels som aktivitet inom organisation och dels på individnivå, det vill säga teorier som kretsar kring den enskilde säljarens metoder och attribut som påverkar hur han eller hon presterar. Vi har använt två definitioner av hur en säljorganisation utför sin uppgift. Transaktionell försäljning och konsultativ försäljning, för att försöka förstå vilka attribut att leta efter vid våra empiriska efterforskningar.

Det andra blocket utgörs av teorier om Knowledge Management och organisatoriskt lärande. Här rör vi oss inom fältet för kunskapsspridning, nybildning av kunskap och hur organisationen är inställd till kunskapsaktiviteter. Avsikten med denna teoridel är framförallt att finna vilka faktorer som hjälper organisationen att utvecklas i den riktning som önskas.

Block tre baseras på teoretisk litteratur om Change Management. Tonvikten i denna del har för oss legat på vilka resurser och beståndsdelar som avgör om en förändringsprocess blir lyckad eller ej. Vi har även försökt att identifiera vilka som är nyckelfaktorerna för förändringsprocesserna, som till exempel motivationen att förändras.

Andra teoretiska fält som relaterar till eller i någon mån kan tillföra andra perspektiv har övervägts. Vi hade inledningsvis funderingar kring att koppla på teorier ifrån det *Resursbaserade synsättet* (RBV). Att bland annat kunskap tolkas som en resurs vilken ett företag förfogar över och som kan leda till konkurrensfördelar som i vissa fall är mycket svåra att imitera. Genom att använda VRIO-ramverket skulle till exempel kunskapernas styrka och beständighet analyseras i relation till dess betydelse för företagets konkurrenskraft. Vi avstod dock ifrån att använda RBV-teori eftersom vi ansåg att de inte stärkte det teoretiska ramverket som vi använt för att försöka svara på våra frågeställningar och vårt syfte. Vi anser att vårt teoretiska ramverk är tillräckligt omfattande för att bidra till att relevanta analyser skall kunna genomföras.

### **3.5.2. Val av datainsamlingsmetod**

#### *Primär data*

Vår uppsats baseras huvudsakligen på 13 semi-strukturerade intervjuer som genomförts med respondenter i Malmö och Värnamo. Intervjuerna har innefattat SCAP personal som är anställda under olika enheter i landet men som är verksamma på SCAP-kontor i Malmö och Värnamo. Se listan på anställda från olika avdelningar under rubriken *Forskningsdesign – Fördjupad singel fallstudie*. Innan intervjuerna genomfördes kontaktades varje person via telefon och fick sedan en kort introduktion via e-post, där syftet med studien förklarades kortfattat.

Urvalet av intervjupersoner gjorde vi i samspråk med Niklas Dahlin som har mycket god insyn i hur SCAP försäljningsorganisation i Sverige är organiserad. Vi är medvetna om det kan bidra till att urvalet påverkas, då en SCAP-anställd varit delaktig i det. Vi ansåg emellertid att det även innebar en rad fördelar vilka var svåra att bortse ifrån. För det första har Dahlin en god kontakt med medarbetarna inom stora delar av försäljningsverksamheten. För det andra började processen med ett introduktionsmöte där vi förklarade för Dahlin vilka idéer och ambitioner vi hade med projektet och diskuterade ett, för oss önskvärt urval av respondenter. Under intervju-sessionerna ställde vi öppna frågor om respondenternas upplevelser av försäljnings-, kunskaps- och förändringsprocesser vilka var av intresse för oss. Intervjupersonerna har återgivit oss svar om deras egna och kollegors erfarenheter beträffande dessa processer både på individ samt organisationsnivå.

Intervjuerna som vi utförde hade karaktären av diskussioner vilka var styrda av en intervjuguide.<sup>4</sup> Vi ställde öppna frågor angående respondenternas åsikter om försäljningsprocessen, om kunskapspridning inom organisationen och om förändringsprocesser. Genom att använda oss av ett sådant tillvägagångssätt har det varit möjligt att förstå de områden vilka var viktiga för uppsatsen samt att applicera det på vårt teoretiska ramverk. Därtill har vi också kunnat följa upp teorier som inte innefattas i ramverket vid analysfasen. Uppföljningsintervjuer har skett i de fall där informationen har bidragit till ytterligare frågor eller för att rätta upp eventuella frågetecken.

De intervjuguider som använts i samband med intervjuerna har vi tagit fram för att täcka in alla aspekter av syftet och forskningsfrågorna. Två olika guider användes, en då vi intervjuade säljare och en expanderad intervjuguide då vi intervjuade personer med chefsbefattningar.<sup>5</sup> Vi försökte utforma ämnesområdena i intervjuguiderna på ett sätt så att det inte skulle hindra intervjuerna ifrån att vara flexibla samt att respondenterna kunde tillföra alternativa synsätt. (Bryman & Bell, 2005) Vid intervjuerna med säljarna var målsättningen att ställa öppna frågor om de tre nämnda områdena. Vi började alltid med att prata om försäljningssituationen och gick sedan vidare till att diskutera kunskapens roll inom organisationen och därefter förändring. Då vi intervjuade chefer hade vi en specialanpassad del som handlade mer om resurser och styrning av de tre områdena.

Intervjuerna spelades in på band med en diktafon samtidigt som vi förde anteckningar över de delar av intervjuerna som vi ansåg var av särskild vikt för vår studie. Alla respondenter informerades i förhand om att de skulle anonymiseras under intervjuerna. Av det skäl att vi ansåg att en del av de områden som berördes var så pass känsliga att vi skulle få trovärdigare svar om respondenterna visste att deras uttalanden inte skulle skada deras anseende inom organisationen. Intervjuerna har givit oss möjlighet att koncentrera oss på fallstudiens tema och det har skänkt oss en god insyn i hur de processer som är speciellt intresseväckande för studien sker inom de enheter vi undersökt.

### *Sekundär data*

Intern företagsinformation vilket vi mottagit vid olika tillfällen bildar den sekundär data vi använt. Den här informationen vidrör bland annat olika strategier och mål som SCAP har beträffande hur deras försäljningsaktiviteter ska bedrivas. Andra sekundära datakällor som vi använt oss av är årsredovisningar, hemsidor och rapporter och artiklar relaterade till fallet. Trots att sådana här källor kan betraktas som aningen subjektiva i enskilda fall, menar vi att de tillsammans kan bidra till en objektiv analys av dem. Dessutom har vårt mål varit att cross-examine primär och sekundär data för att kunna se till att en hög grad av reliabilitet uppnås i uppsatsen.

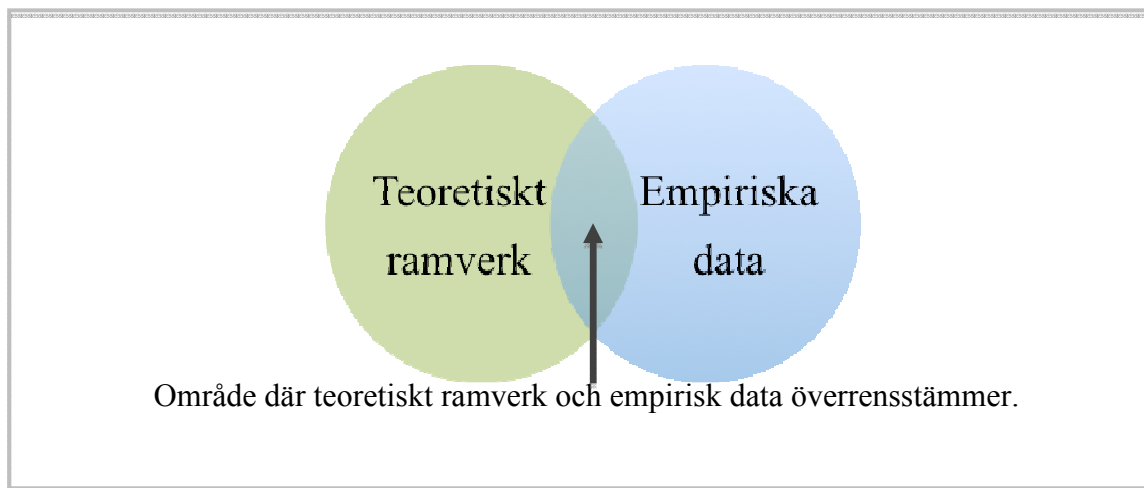
### **3.5.3. Val av analysmetod för empirisk data**

---

<sup>4</sup> Se bilaga 1 för intervjuguide

<sup>5</sup> Ibid

Analysen av våra empiriska data har skett med *mönstermatchning* (Yin, 2003), utvalda delar av informationen vi tagit del av vid studien har tolkats med hjälp av vårt teoretiska ramverk. Genom att använda *mönstermatchning* jämförde vi det empiriska mönstret med mönstret i vårt teoretiska ramverk. För oss har det i första hand varit av betydelse att hitta områden där mönstren överensstämmer, för att förklara de empiriska fynden. Men också att upptäcka områden där de inte stämmer, i avsikt att expandera det teoretiska ramverket.



**Figur 6.** Modell av mönstermatchning

Den vänstra cirkeln i modellen ovan symboliserar det område där teorin skiljer sig ifrån insamlade empirisk data. Det här är ofta data som är av intresse för fallföretaget SCAP, vilket resulterar i de konsultativa råd som vi ger till SCAP i analys och slutsatser. I den högra cirkeln är det i stället empiriska lärdomar att matcha mot det initiala teoretiska ramverket, vilket kan kräva en expansion av ramverket eller till och med leda till ny teoribildning. Pilen i mitten indikerar ett område där de båda fälten överlappar varandra. Det är inom detta område som existerande teori styrks, på grund av att det teoretiska mönstret motsvaras av ett mönster som återfinns i studiens empiri. (Yin, 2003)

Genom hela forskningsprocessen har vi dels lutat oss emot befintlig teori men samtidigt sökt efter nya förklaringar till fenomen som inte redan beskrivs i teorin. Under mönstermatchningsproceduren fungerade vår empiriska data som ett redskap för att ifrågasätta, verifiera eller utveckla vårt teoretiska ramverk. I arbetet med empiriska fynd i studien, är vi som forskare deskriptiva. Vi redogör för de lärdomar som de empiriska fynden i studien innebär under analys och slutsatsdelar. Medan redan existerande teori gett oss som uppsatsförfattare möjlighet att stundtals blir normativa, då vi tagit stöd i teori och således kan peka på direkta skillnader mellan teori och verkligheten i det studerade fallföretaget.

Att använda mönstermatchning som analytiskt verktyg har många likheter med analytisk generalisering. (Yin, 2003) Genom att generalisera från fallstudie till teori, används det teoretiska ramverket som en mall vilket de empiriska resultaten jämförs emot. Det här indikerar att teorin som utvecklats inom det teoretiska ramverket är den gräns där generaliseringen av fallstudiens resultat uppträder. Således är det teorin som är den största drivkraften för generalisering av resultaten i den här fallstudien.

Det övergripande målet med en sådan här process är att komma fram till om ett eller flera fall understödjer samma teori, om så är fallet, kan du som forskare hävda att du uppnått replikerbarhet. Vidare kan forskaren genom att undersöka hur fallstudiens resultat relaterar till tänkbara rivaliserande teorier undersöka resultatens relevans. Visar det sig att de inte understödjer motsägande teori, kan resultaten sägas vara än mer tillförlitliga. Trots att vi genomfört en singel fallstudie, menar vi att det faktum att det är en fördjupad fallstudie ger oss möjlighet att pröva den analytiska generaliserbarheten av vår fallstudies resultat.

Andra metoder för att generalisera resultat är genom statistisk generalisering. I detta fall drar undersökaren en slutsats om studiens population på de grunder som det empiriska materialet presenterat. Statistisk generalisering används till exempel vid analysen av enkätundersökningar. Då vår uppsats inte utfördes som en enkätundersökning med urvalsenheter är inte statistisk generalisering möjlig. Det är istället passande i vår process att använda sig av analytisk generalisering för att generera tillfredställande resultat. (Yin, 2003)

### **3.6. Reliabilitet**

Det bästa sättet för att uppnå en hög grad av reliabilitet är att se till att så många steg som möjligt i studien blir möjliga att kontrollera. Studien bör utformas på ett vis som att någon ständigt övervakat studiens framåtskridande, steg för steg. Med detta sagt bör en studie för att forskaren ska kunna hävda att reliabiliteten är hög, kunna genomföras på nytt av en oberoende forskare, vilken ska utmynna i samma resultat som den föregående studien. (Yin, 2003)

Vi har genomfört två grundläggande tester för att försäkra oss om att våra tolkningar av det empiriska materialet är riktiga och tillförlitliga. Båda testen är egentligen grundade på ett ”trianguleringsförfarande”. I det första testet skrev vi ut tre exemplar av intervjuvaren och gick sedan, samtliga tre författare av denna uppsats, igenom materialet på egen hand. Vi gick sedan igenom materialet tillsammans, för att försäkra oss om att våra analyser av materialet överrenstämde. Våra tolkningar av materialet korrelerade i mycket hög grad, vilket ger oss fog för att hävda att vårt empiriska material uppvisar god reliabilitet. (Huber & Van de Ven, 1995)

Det andra testet bestod av en trianguleringsprocess, där vi jämförde data ifrån olika källor. (Eisenhardt, 1989) Empiriska data insamlade med hjälp av intervjuer, sekundära data källor och observationer som genomförts i samband med våra besök på olika SCAP-kontor, har alla jämförts med varandra för att ge en enhetlig och trovärdig bild av vårt fall. Även i detta har det funnits en hög grad av korrelation mellan uppgifterna ifrån de olika källorna. Triangulering av olika datakällor skänker en högre grad av substans till en studies hypoteser och koncept. (Huber & Van de Ven, 1995)

### **3.7. Validitet**

Eneroth (1997) skriver att validitet kan relateras till trovärdighet. Det finns olika syn på vad validitet är men en återkommande i metodlitteratur är en diversifiering mellan extern och

intern validitet. Intern validitet betraktas som ett mått på i vilken grad den empiri som presenteras i uppsatsen och de koncept och hypoteser vilka utvecklats i teori och analysdelar uppvisar en korrekt tolkning i studien. (Eisenhardt, 1989) Vad gäller extern validitet syftar den till generaliserbarheten av studiens resultat. Vid fallstudier bör emellertid extern validitet inte bedömas i relation till generaliserbarheten av en population, utan gentemot existerande teori. Vid fallstudier är inte den statistiska generaliserbarheten i centrum utan istället den analytiska generaliserbarheten. (Yin, 2003)

Eftersom vi använt intervjuer som datainsamlingsmetod har vi kunnat ställa frågor i direkt anknytning till våra valda teorier. Dessutom har vår empiriska urvalsmetod omfattat de delar av fallobjektets organisation vilken varit av intresse för studien. Således har vi kunnat borga för att en hög grad av intern validitet. För att försöka säkerställa att den externa validiteten är hög, har vi under hela metodstycket ovan försökt att guida dig som läsare genom studiens alla steg av val, för att på så vis etablera en grund utifrån vilken studiens, tillvägagångssätt kan replikeras och dess resultat kan generaliseras på andra fall. (Yin, 2003) Dock är det svårt att helt rekonstruera de förutsättningar under vilka studien genomförts.

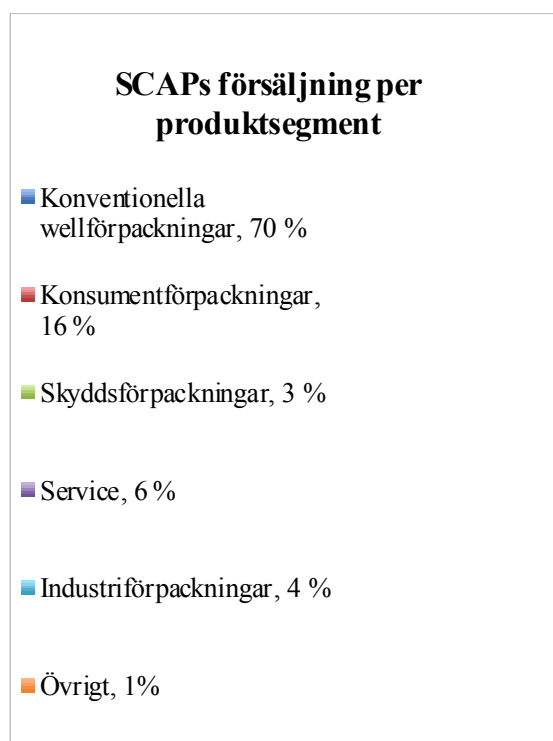
## 4. Empiriskt material

*I denna del ämnar vi presentera den empiri som intervjuerna har givit oss. För att ge läsaren en djupare insikt börjar vi med en presentation av de avdelningar vilka uppsatsen berör i SCAP (för vår presentation av koncernen SCA, vänligen se bilaga 2). Därefter presenterar vi företagets uppfattning kring hur försäljning sker och företagets verktyg samt inställning till kunskap. Då vi finner organisationens struktur relevant för både möjligheter till utbytande av kunskap och förändringar redogör vi för hur denna är uppbyggd. Avslutningsvis granskar vi tidigare förändringar för att dra lärdom från tidigare erfarenheter kring dessa.*

### 4.1. SCA Packaging – bolagsinformation

SCA består av de fyra affärsområdena; personliga hygienartiklar, mjukpapper, förpackningar och skogindustriprodukter. Förpackningsområdet skriver i sin årsredovisning att de strategiska prioriteringarna är att stärka den ledande position de har inom innovation och förpackningsdesign. De har för närvarande 16 designcenter i Europa och Asien, vilket bidrar till kompetenser som utgör unik och strategiskt viktig konkurrenskraft. I designcentrena tar SCAP fram nya förpackningslösningar, testar nya material och förpackningslösningar samt designverktyg tillsammans med kunderna. De två viktigaste kundsegmenten för SCAP är livsmedelsindustrin och tillverkningsindustrin, som tillsammans utgör 70 procent av kundbasen för SCAPs wellpackförpackningar.

Då wellpapp är en relativt skrymmande produkt eftersom den innehåller mycket luft, är den dyr att transportera i förhållande till dess värde. Därför sker produktionen mer eller mindre alltid nära kundernas produktion.<sup>6</sup> Tumregeln inom branschen har traditionellt sett varit att det är svårt att få lönsamhet i verksamheten om kunderna befinner sig utanför en radie av 25 till 30 mil ifrån wellpapp-produktionen, detta till följd av höga transportkostnader.<sup>7</sup> Det är fortfarande gott om små och medelstora producenter av wellpapp i Europa och konsolideringsgraden är alltså låg inom branschen.



**Figur 7.** Försäljning per produktsegment för SCAP

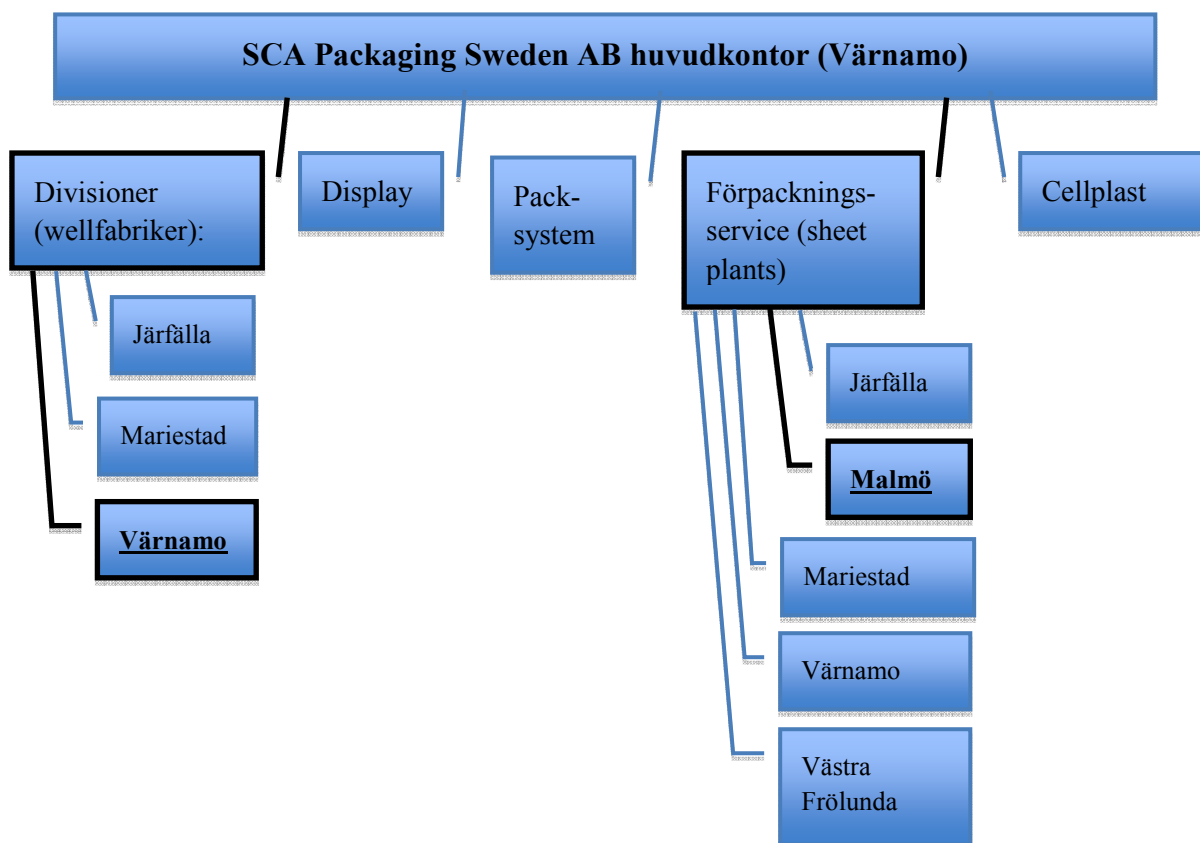
<sup>6</sup> Intervju SCAP

<sup>7</sup> Ibid



SCAP har däremot en historik av att växa genom förvärv på den internationella marknaden, till skillnad från de övriga affärsområdena inom SCA. På den svenska marknaden är förvärvet av Kartongfabriken (KF) i Malmö det enda exemplet på denna strategi i Sverige. Kartongfabriken var från början en familjeägd lokal aktör, vilket ofta karaktäriserar SCAPs förvärv.<sup>8</sup>

SCAPs svenska huvudkontor som ligger i Värnamo basar över cirka 800 anställda och en verksamhet som omsätter 1,7 miljarder svenska kronor. SCAP betraktar sig själva som en aktör med djup materialkunskap och med en modern syn på förpackningskonstruktioner, vilket gör dem unika på marknaden. De strävar efter att ha en ingående kunskap om de branscher i vilka deras kunder är verksamma inom för att kunna erbjuda sina köpare ett fullserviceerbjudande. SCAP anser att de har en konkurrensfördel därför att de kan skapa helhetslösningar, då deras konkurrenter i större utsträckning fokuserar på enbart wellpapp, exempelvis saknar huvudkonkurrenterna Stora Enso och Smurfit-Kappa en avdelning för cellplast. I organisationsschemat nedan presenteras de olika avdelningar som samverkar för att skapa ett helhetserbjudande.



Figur 8. Organisationsschema för SCAP

<sup>8</sup> Intervju SCAP

Huvudkontoret för SCA Packaging återfinns som synes i Värnamo, där även en av de tre fabriker för wellpapp tillverkning är placerad. Dessa fabriker går under benämningen divisioner. Förpackningsservice (FPS), som finns på fem destinationer i Sverige däribland Malmö, har som uppgift att skraddarsy mindre volymer i sina "sheet plants" (där FPS själva stansar förpackningslösningar av Wellpappark som köps från närliggande Division), till små och mellanstora företag. Om de säljer större serielängder sker däremot leveransen till kunden direkt från divisionsfabriken, trots att det är FPSs konto. Display-enheterna arbetar med exponering genom tillverkning av differentierade anslag, medan Cellplast enheten har kunskap om isolering och stötdämpning. Packsystem arbetar med att effektivisera kundernas förpackningsmetoder genom att erbjuda automatiseringar av befintlig produktion, vilket exempelvis görs genom att tillhandhålla maskiner för att förenkla inpackning eller uppackning. Verksamhetsområdena Cellplast, Display och Packsystem finns också på olika regionala enheter, organisationsschemat ovan återger dock bara lokala enheter som finns inom FPS och de tre fabriker. Vi har i den här uppsatsen särskilt studerat Division Värnamo och FPS i Malmö.

För att kunna svara på vilka faktorer som är viktiga för en förändringsprocess mot en önskad försäljningsmetod, och hur specifika nyckelfaktorer påverkar en transformering från volymbaserad mot värdeskapande försäljning, har vi nedan sammanställt vår empiri gällande försäljningsarbetet, kunskap, organisationsstruktur samt förändringar.

## 4.2. Försäljningsarbete

Både ledning och säljarna påpekar att försäljningsbeteende varierar mellan olika individer. Eftersom olika egenskaper kan skapa olika fördelar beroende på situation och kund, finns det ingen enhetlig mall för hur en bra säljare ska agera. Även bland de mest framgångsrika säljarna kan försäljningsbeteendet skilja sig väsentligt, eftersom som de genom sina erfarenheter utvecklar sitt eget beteende. Dock finns det ifrån ledningshåll de som försöker implementera det konsultativa försäljningssättet och en önskan om att alla säljare ska sätta sig in i kundens situation för att förstå deras egentliga behov. Detta behövs för att skapa möjlighet för SCAP att förbättra och effektivisera förpackningarna för kunden. Enligt flertalet säljare är detta en egenskap som skapas genom erfarenhet och kräver djup kunskap inom SCAPs produkter.

Förutom de fall då säljarna har möjlighet till att skapa en helhetslösning, finns det även ett grundsortiment vilket återfinns i en katalog som heter "*Förpackningsguiden*". Det består av standardiserade wellpapplådor anpassade för de vanligaste kundbehoven samt tillbehör som till exempel tejp och olika former av stötskydd et cetera. En del respondenter uttrycker under intervjuerna att det ifrån en början var tänkt att säljare ifrån FPS enbart skulle sälja med sortimentet i katalogen som utbud till sina kunder. Så verkar inte fallet vara idag. Flera av de säljare vi intervjuat ifrån FPS berättade att de inte lade ner mycket vikt vid sortimentet i katalogen, utan snarare försökte hitta unika lösningar som var kundanpassade.

För en djupare presentation av försäljningsarbetet har vi delat upp det efter områden som påverkar deras arbete; nykundsbearbetning, relationer, kundsegmentering, teamarbete och incitament.

#### 4.2.1. Nykundsbearbetning

*”En duktig säljare blir automatiskt en förvaltare eftersom de jobbar upp en kundstock.”*

*”Det finns en inställning inom säljkåren att så länge jag presterar ok resultat behöver jag inte oroa mig.”*

Många av de kunder som SCAP har kontaktar företaget med konkreta förfrågningar, men nykundsberarbetning är en viktig aktivitet för att få kontakt med de företag som inte själva kontaktar SCAP. De säljare som har varit en länge tid inom SCA, vilket majoriteten har, får allteftersom de bygger upp sin kundstock allt mindre tid till att ägna sig åt nykundsbearbetning. Detta i kombination med en viss belåtenhet över storleken på sin egen kundstock resulterar i att vissa säljare snarare arbetar som förvaltare av sina befintliga kunder, istället för att försöka komma in hos nya potentiella kunder. Flertalet säljare ser en tendens inom säljkåren att de är nöjda med sina resultat utan att sträva efter förbättring, vilket de menar att ledningen accepterar så länge enhetens resultat är tillräckliga.

När det kommer in nya säljare skiljer sig metoden åt mellan divisionen och FPS. På FPS får säljarna börja utan några befintliga kunder och ge sig ut på fältet för att försöka etablera nya kontakter. På divisionen får de däremot ta över delar av de äldre säljarnas konton, vilket möjliggör att fler nykundsbesök kan utföras även av de erfarna divisionssäljarna.

*”Är det någon som är inne i en negativ trend, kan man ofta se detta genom mindre nykundsbesök.”*

En respondent berättar för oss att han tycker att det finns ett samband mellan när säljare är inne i en negativ trend och ett mindre antal nykundsbesök än vad som vanligtvis förekommer. Tidigare har det på FPS funnits ett system där säljarna under säljmöten, vilka sker två gånger i månaden, redogjorde både för nya kunder och potentiella projekt. Efter sammanslagningen med Kartongfabriken har det här inte längre varit ett givet inslag på säljmötena, vilket gör att en mindre mängd information förmedlas mellan säljarna. Däremot används en kundlivscykel i form av en checklista, vilken är hämtad från Huthwaite's utbildning, se avsnitt 4.3.2 *Utbildning inom organisationen*. Checklistan som är kopplad till kundlivscykeln används för att klargöra i vilken del av beslutsfattningsprocessen som kunden befinner sig i. Kundlivscykeln består av olika stadier vilka lyder som följer: 1. Har kunden förändrade förutsättningar? 2. Är kunden medveten om sitt behov? 3. Kunden utvärderar olika alternativ. 4. Kunden är tveksam inför beslut. 5. Kunden tar det slutgiltiga beslutet och genomförandet som även är relaterat till utvärdering. SCAPs önskan är att etablera kontakt med kunden redan i första stadiet när det är någonting som förändras för dem, för att på så vis kunna vara med och påverka hela processen. I de fall då säljaren kommer in senare i processen, menar ledningen att tanken med ett konsultativt beteende är att försöka flytta kunden bakåt i processen genom att ifrågasätta vad deras behov är, annars är det svårt att skapa ett mervärde

för kunden. Flera säljare nämner däremot att de i den situationen ser det som en möjlighet att visa upp sig inför nästa upphandling.

#### **4.2.2 Relationer**

För att få den vetskap och insikt i kundens verksamhet som krävs för att kunna utveckla nya lösningar är det viktigt att som säljare skapa en relation med kunden, vilket är en enhetlig syn inom företaget. För att etablera en god kontakt med en ny kund krävs det därför flera besök hos kunden. Även för att bibehålla en redan etablerad relation är det viktigt med en personlig kontakt, eftersom det är situationsanpassade insatser blir också metoderna olika. Ett effektivt sätt för att samtidigt få kunden att skapa förståelse för SCAPs verksamhet likväl som att utveckla en personlig kontakt är att ta med dem till designcenter i Värnamo och visa hur lösningar skapas. Detta sker oftast inom cellplast och division Värnamo, men även FPS har möjlighet att ta med kunder till designcenter. Andra exempel på relationsbyggande aktiviteter är korta gemensamma resor, golfrundor och liknande, dock utförs sådana här aktiviteter i allt minskande grad. Vad gäller större kunder förekommer det att kunden medvetet och regelbundet byter ut sin inköpsansvarige inför nya förhandlingsprocesser, för att minimera risken att affären sker på relationsgrunder istället för vad som är det marknadsmässigt bästa alternativet. Från säljarnas perspektiv vill de däremot inte hamna i en prisdiskussion med nya inköpare innan de har hunnit etablera en kontakt, de menar att det då är svårare att få en möjlighet till att påvisa vilket mervärde som kan skapas vid deras alternativa lösning. En av respondenterna belyste även innebörden av en god relation för att kunden inte ska ta SCAPs lösning och vända sig till deras konkurrenter i förhoppning om en bättre offert. Sker detta mister SCAP sin konkurrensfördel av att kunna utveckla förpackningen åt kunden. Ytterligare synergieffekter från en långvarig relation är att säljarna bygger upp ett nätverk där de via sina kundkontakter kan bli rekommenderade till presumtiva kunder som kan tänkas ha ett behov av deras tjänster.

#### **4.2.3 Kundsegmentering**

Flera säljare belyser att det ur ett relationsbyggande perspektiv är viktigt att ha en geografisk närhet till marknaden, i avsikt att öka tillgänglighet och servicenivå för kunden. Ledningen menar att detta är anledningen till varför de har geografiskt uppdelade säljdistrikt istället för industri- eller branschsegmentering. Behovet för denna segmentering finns inte, då en förpackning är en förpackning oavsett innehållet. Istället är det innehållets egenskaper som avgör vad kunden efterfrågar. För att lyckas få en insikt om förändringar inom branscherna, har SCAP marknadsanalytiker som försöker tillhandahålla tillräcklig information till berörd säljare via intranätet. Ett undantag som görs ifrån den geografiska segmenteringen är i de fall då en personlig kontakt öppnar upp möjligheten till affär, eftersom det underlättar för ingående av samarbete.

Enligt ledningen ska det primära kundfokuset inte ligga på de största företagen, eftersom de ofta själva har experter inom paketeringsprocessen som gör det svårare för SCAPs säljare att tillföra ytterligare värde för kunden. Bland en del säljare finns det däremot en strävan efter att arbeta med större och större kunder eftersom det genererar större konton till deras egen enhet, samt att det är mer utmanande än att arbeta med mindre och medelstora företag. Under

intervjuerna framkom att det finns en problematik gällande uppdelningen av kunder mellan FPS och Divisionssäljarna, vilket vi redogör för under avsnitt 4.4 *Organisationsstruktur*.

#### 4.2.4 Teamarbete

*”Det finns ett syfte med att vara mer än en person, visar att man är seriös. Framförallt inom de större projekten.”*

I syfte att utnyttja fördelarna med de olika avdelningarnas specialkompetenser har olika teamkonstellationer utformats bestående av representanter från FPS, Division, Cellplast och Display. Dock ingår inte packsystem i dessa team utan kallas in vid behov. Från ledningens håll finns det en önskan om att vid behov genomföra gemensamma kundbesök. Det är inte bara de olika specialkompetenserna som har en positiv effekt, utan även att företaget uppfattas som mer seriöst och kompetent när det kommer fler representanter från SCAP till kundbesöken. Detta är framförallt användbart vid större komplexa affärer, medan mot vanliga kunder använder säljarna teamen lite olika. Det finns inga klara riktlinjer för hur gemensamma kundbesök ska utföras, utan det är upp till säljarna att på egen hand avgöra det, vilket resulterar i att majoriteten av alla kundbesök sker enskilt. Flertalet säljare tycker att teamarbete är väldigt tidskrävande, samt att de gemensamma kundbesöken till viss del är till för att visa cheferna att de samarbetar inom teamen och är något som ska inrapporteras för syns skull. Inställningen till sambesöken är varierande, vilket även påpekas av en säljare som har försökt initiera flera sambesök, men denne upplevde ett svagt intresse till detta. Generellt sett föredrar de mer erfarna säljarna att arbeta själva och de anser att sambesök är något som snarare gynnar mindre erfarna säljare.

#### 4.2.5 Incitament

*”Känner inte att jag direkt kan påverka min bonus, jag hade föredragit en personligt differentierad lönenivå.”*

Det finns ett incitamentsprogram i form av en årsbonus som utgör cirka tio procent av den totala årslönen. Programmet är uppdelat i två delar, där 50 procent av utfallet avgörs av SCAPs lönsamhet under året, medans övriga 50 procent grundas på parametrar som gemensamma besök med representanter från andra enheter, sambesök som leder till affär, antal teammöten och säljarens individuella TBI (täckningsbidrags index) nivå. Ledningen gjorde ett försök med att införa som mål att varje säljare skulle göra två nykundsbesök i månaden, men under denna period framkom det oändligt många förklaringar till varför säljarna inte kunde genomföra nykundsbesök. Detta resulterade i att parametern togs bort från incitamentsprogrammet.

Samtliga säljare känner att de inte kan påverka sin bonus i någon större utsträckning, ett antal av dem vet inte ens vilka faktorer det är som avgör bonusen. Anledningen till det är att de känner att en stor del av deras bonus utgörs av hur det går för företaget som helhet. Från ledningens håll förklaras både den relativt låga procentsatsen av årslönen samt att bonusen utgörs till stor del av SCAPs resultat med att de inte vill att säljarna ska arbeta kortsiktigt för

att få in affärer inom tidsramen för bonusutbetalningar. Skulle en större del av årslönen utgöras av bonus, eller till exempel vara provisionsbaserad, skulle det slå väldigt hårt emot säljarna om de tappar ett större kundkonto utan att kompensera för det under samma verksamhetsår. Flera säljare tycker att bonusen borde vara mer påverkbar och framförallt i större utsträckning kopplad till den personliga lönsamheten vilket är en åsikt som även en del av ledningen instämmer i. Istället för detta bonussystem föreslår en säljare ett införande av en personligt differentierad lönenivå för att skapa incitament för utveckling. Med ett sådant system skulle säljarna få ersättning efter kompetensnivå, istället för att hela fackförbund och enheter har samma lönenivå.

Enligt delar av ledningen finns det ett system där säljarna får provision om det hittar ett behov hos en kund som de förmedlar vidare till en annan enhet inom SCAP, till exempel då en divisionssäljare förmedlar en kontakt som resulterar i en affär för cellplastenheten. Dock är detta systemet inte utspritt i hela organisationen, vilket görs tydligt då de säljare vi har intervjuat uttrycker att det idag inte finns något incitament för att lämna vidare kunden, mer än att det ger lönsamhet till företaget.

## **4.3 Kunskap**

Kunskap förmedlas genom utbildning vid nyanställning av säljare och även genom utbildning av befintlig personal inom organisationen. Dessutom förmedlas kunskap mellan individerna inom organisationen.

### **4.3.1 Utbildning av nya säljare**

Flera av respondenterna påpekar att det finns en klar tidsaspekt involverad i utveckling hos en säljare. Både ledning och säljare instämmer i att det tar mellan tre till fem år innan en nybliven säljare har väl utvecklad kunskap om branschen samt en tillräckligt bra säljteknik gentemot kunden för att lyckas väl i sitt arbete. Många gånger beroende av att de nya säljarna inte har tillräckligt starka argument för att motivera kunden till att satsa på förbättring av sin förpackning, vilket är avgörande eftersom kunden ofta har en motvilja till att behöva titta på någonting nytt. Det är svårt att få kunden att förstå att de behöver förändra ett i deras ögon redan fungerande förpackningskoncept.

Det är relativt låg personalomsättning inom SCAP, vilket delvis kan förklaras av att säljarna ser företaget som en trygg arbetsgivare samt att en hög grad av eget ansvar bidrar till att säljarna stannar på sina positioner. När organisationen väl genomför en rekryteringsprocess av nya säljare är det ofta negativt om personen har tidigare erfarenhet från transaktionell försäljning, eftersom de förväntar sig att den säljstil som har fungerat på deras tidigare anställning även ska vara framgångsrik inom SCAP. Det finns även svårigheter med att rekrytera högutbildade personer till säljpositioner, då de inte är villiga att investera den tid som krävs för att utvecklas till en duktig säljare. Deras brist på tålamod beror ofta på viljan och strävan efter att göra karriär. Därför menar ledningen att det kan vara bättre att ta in en yngre person som får några år på sig att lära sig företaget, hur produktionen fungerar och

systematiskt utvecklas till en duktig säljare. Ofta sker rekryteringen till säljare därför från andra positioner, som till exempel från produktionsavdelningen eller från tidigare anställning som säljassistent.

På Division Värnamo har de av denna anledning startat ett traineeprogram, där de antagna skaffar sig kunskap genom erfarenhet från diverse avdelningar samt genom att tillsammans med en erfaren säljare ingå i ett mentorsprogram för att lära sig av hur de bearbetar sina kunder. Detta är ett koncept som såväl erfarna som nya säljare som inte har fått denna inskolning, tycker är ett bra inkörningssystem vid nyrekryteringar. På FPS tillämpas inte detta system, utan nya säljare ska utvecklas genom fältarbete på egen hand och vid behov följa med erfarna säljare på deras kundmöten. Ett förslag från en av våra respondenter till underlättad inkörning för nya försäljare, var att instifta ett lärlingsprogram där sommarvikarier kunde prova på olika delar i företaget för att tidigt införskaffa en förståelse för grunderna till produkterna som säljs. Eventuella beslut beträffande liknande initiativ ligger på säljchefens bord.

På central nivå beslutas om när säljutbildningarna ska genomföras för de nya säljarna, men till följd av ett negativt ekonomiskt läge är dessa dock indragna. Detta har resulterat i att de nyanställda säljarna inte har fått ta del av någon konkret säljutbildning. Även några säljare som har varit på företaget under många år uttrycker att de inte fick någon initial utbildning.

#### **4.3.2 Utbildning inom organisationen**

Eftersom det inte finns någon inom organisationen som enbart ansvarar för utbildningar, tar det mycket energi från andra arbetsuppgifter att utföra en utbildning. Anledningen till att det inte finns en person med detta enskilda ansvarsområde, är att utbildning är för komplext och således måste täcka in för många områden för att en enskild person ska ha möjlighet att besitta den kompetens som krävs. Trots detta genomförs utbildningar generellt med cirka två till tre års mellanrum, där den senast genomförda var en tredagars utbildning av Huthwaite, som är specialister inom försäljningsmetodik och kundbeteende.<sup>9</sup> Det var en case-baserad utbildning som inriktade sig på komplexa kunder med flera beslutfattare inom kundorganisationen och långa bearbetningstider. Efter denna utbildning har det även genomförts en halvdags uppföljning av utbildningen. Samtliga säljare tog del av utbildningen, som var till för att öka kunskapen om hur säljarna ska agera i de olika stadierna inom säljprocessen och i relation till beslutsprocessen ur kundens perspektiv. Majoriteten av säljarna upplevde utbildningen som givande, men de uppgav även negativa aspekter av den. De upplevde framförallt att de tyckte att det var för mycket information på för kort tid, vilket de ansåg var problematiskt för att de skulle kunna ta till sig informationen. Det fanns även dem som ansåg att innehållet i Huthwaite utbildningen presenterade ett arbetssätt som säljaren i fråga redan använde sig av.

Åsikterna gällande uppföljningen av utbildningar skiljer sig åt mellan säljarna. Vissa upplever att det vid säljmötena sker kontinuerlig uppföljning medan det finns andra som tycker att detta är en aspekt som behöver utvecklas för att informationen ska förankras i deras arbetsmetoder.

---

<sup>9</sup> [www.huthwaith.se](http://www.huthwaith.se) läst 2009-04-04

Bland säljarna var det en del som diskuterade kring huruvida företaget ska ha identiska utbildningar för samtliga säljare eller ej. En åsikt var att det var fördelaktigt med identiska utbildningar för hela säljenheten då alla strävar mot samma mål medan en motsatt åsikt var att individanpassa utbildningarna då företaget inte bör tro att alla får ut lika mycket av att gå samma utbildning.

En problematik med utbildningarna är att säljcheferna i varierande grad tar till sig informationen på ett önskvärt sätt. Därför har SCAP enligt den centrala ledningen infört en ”coach till coachen” för att motivera och följa upp säljchefernas arbetssätt. Säljcheferna uttrycker att de har hört detta begrepp, men att de inte har någon från högre upp i organisationen som på kontinuerlig basis följer upp dem och deras säljares arbetssätt.

#### **4.3.3. Kunskapsöverföring**

*”Vi är väldigt dåliga på att lära av varandra, jag har dålig koll på vad mina kollegor tar fram för lösningar eller jobbar på för projekt.”*

För att ha en möjlighet att sprida befintlig kunskap inom företaget använder sig SCAP av ett antal olika tillvägagångssätt. Det är framförallt genom storytelling som kunskap ska spridas och ett exempel på denna metod är ”Legenden” som är ett ljudutskick som skickas till samtliga anställdas datorer två gånger per vecka. Dessa utskick baseras på verkliga händelser mellan säljare och kunder, vilka kan vara både framgångsrika och misslyckade säljsituationer. Idén till ”Legenden” uppkom då SCAP insåg att medelåldern inom företaget var väldigt hög samt att det fanns en risk för att kunskapen skulle försvinna när äldre delar av personalstyrkan försvann från företaget.

*”Jag tycker Best Pack –oss emellan är en väldigt bra metod. SCA ligger långt framme inom detta område om man jämför med andra företag.”*

Utöver ”Legenden” produceras även korta videosekvenser med innovativa lösningar vilka kallas för ”Best pack- oss emellan” som skickas ut via e-post en gång i veckan. Videolösningarna är framtagna för att minska risken att samma lösning uppfinns två gånger, då det genererar extra utgifter för företaget. Lösningarna sparas i kronologisk ordning i ett särskilt bibliotek på intranätet. Denna typ av storytelling ses i princip enbart som positiv inom företaget och de flesta av intervjupersonerna tar kontinuerligt del av den information som skickas ut.

Överlag ansåg de flesta inom företaget att storytelling som metod är effektivt, men under flera intervjuer tillstod olika respondenter att de tyckte att säljare inom SCAP är dåliga på att lära av varandra. Säljarna vet inte i tillräckligt stor utsträckning vad för förpackningslösningar som framtagits på andra enheter i landet, men även vetskapen kring vad som tas fram inom den egna enheten är ibland bristande. Ibland framförs sådan information på säljmötena men det är sällan som folk berättar om specifika lösningar.

*”Jag är inte mycket av en mötesmänniska, jag tycker att man kan ta mycket av snacket i korridoren.”*



Inom delar av ledningsgruppen på FPS satsas det på att information sprids den informella vägen. Då enheten hos FPS är relativt liten så behövs inte möten i någon större utsträckning utan informationen kan spridas i korridorerna. Delar av ledningen uppger att det har skapats en kultur där det är naturligt att titta in på varandras kontor och fråga varandra om specifika problem. Dock är de medvetna om att denna informella kunskapskanal kanske inte hade fungerat på en större arbetsplats. Tid är också en aspekt som skapar hinder för att genomföra möten och därför tycker berörda respondenter att resurserna istället bör läggas på att införskaffa sig kunskap på marknaden än internt.

#### 4.3.4. Organisationsstruktur

*”Det händer varje månad att vi tappar kunder till följd av bortkastade relationer.”*

Som tidigare påvisats finns en uppdelning inom SCAP som är baserad på olika resultatenheter. Division Värnamo har utvecklats för att bearbeta de större kundkontona medan grundtanken är att FPS ska bearbeta medelstora och mindre kunder. Om ett kundkonto efterhand växer, är därför planen att det ska överlämnas från FPS-säljaren till en divisionssäljare. Majoriteten tycker att dessa överlämningar skapar en hel del problematiska situationer, eftersom det inte förekommer några klara riktlinjer från ledningen med avseende på ett kontos storlek eller tidpunkt för överlåtelse.

En nackdel med detta system, uppstår då säljare för FPS har lagt ner både tid och resurser på en kund och därigenom lyckats bygga upp en nära relation med kunden. Således är det naturligt att de inte vill lämna ifrån sig kunden då den utgör ett stort bidrag till deras kundstatistik. Statistiken redovisas i form av aggregerad omsättning av alla säljarens kundkonton. På ledningsnivå ses inte en avbruten relation som ett problem, eftersom säljarna i sin kontakt med kunderna bygger en kontakt mellan företaget och kunden, vilket de menar inte enbart ska bygga på personlig kontakt. De menar att kunden ska få ett förtroende för SCAP som helhet, vilket i sin tur minimerar risken att förlora kunden till följd av övergången. Däremot finns det en rakt motsatt åsikt bland flera säljare, nämligen att SCAP kontinuerligt tappar kunder på grund av att raserandet av en redan bestående personlig relation. Säljarna i fråga tycker dessutom att det är utmanande att arbeta med större kunder vilket förstärker deras motvilja till överlämning.

Vid nykundsbearbetning ska FPS-säljaren ha med sig en representant från divisionen om det är ett stort kundkonto, enligt samma filosofi som att de ska ha med sig en cellplast säljare om de tror att kunden har ett behov för stötdämpning eller dylikt i förpackningslösningen. Enligt vissa divisionssäljare är det enkelt att förutspå om behovet finns redan innan säljaren besöker kunden, medan några säljare på FPS upplever att det inte är förrän de är ute hos kunden som de vet kundens behov.

Att det inte finns klara riktlinjer för vilka enheter som ska bearbeta vilka kunder, resulterar även i att det finns en risk för att säljare från FPS tar kontakt med samma kunder som en säljare från divisionen. Tillsammans med överlämnandet av kunder samt kordineringen av sambesök, är detta en bidragande faktor till att det enligt flera intervjupersoner finns en intern

konkurrens inom SCAP. Denna konkurrens uttrycker flertalet säljare från olika enheter, som hämmande för företaget.

Ett förslag som under intervjuerna uppkom för att lösa denna problematik vore att införskaffa en gemensam försäljningschef för varje region vilken är ansvarig för samtliga avdelningar av SCAP i sin specifika region. Respondenten liknade det med hur ett fotbollslag består av olika kompetenser, vilket skulle möjliggöra en mer effektiv resursfördelning. Med en gemensam säljchef skulle denna person få en roll liknande en lagledare, vilket innebär att säljarna hade kunnat koordineras utifrån vilka specifika kunskaper och egenskaper de besitter. Dessa problem är inte specifika för Malmökontoret, utan är återkommande för olika kontor, däremot i olika utsträckning.

#### **4.4. Förändringar inom SCAP**

*”Ska man lyckas med en förändring måste man kunna kommunicera varför. Man måste kanske inte tala om hur, bara vart man ska någonstans och att teamen eller individen själva kommer fram till hur de ska göra. Detta skapar en delaktighet i förändringen, men det är väldigt varierande hur detta sköts inom SCA.”*

Det råder en generell uppfattning om att SCAP är en trögrörlig och konservativ organisation, någon valde även att uttrycka dem som en ”jättekoloss”. Flera säljare som har varit på företaget en längre tid upplever inte att det har varit mycket förändringar, varken inom organisationen eller när det gäller det önskade arbetssättet. Detta skiljer sig emellertid från den uppfattningen som ledningen innehar. På FPS finns en uppfattning om att förändringar är enkla att genomföra på lokal nivå, medan det är betydligt svårare att driva på förändringar på central nivå. Anledningen till detta är att när förändringen berör andra enheter måste beslut tas både på central nivå i Sverige, men även på huvudkontoret i Bryssel. Det är inte bara komplexiteten som är orsaken till att det inte sker fler förändringar på SCAP, ett återkommande resonemang är att SCAP har erfärigt stora framgångar under senaste decenniet och att företaget inte upplever att förändring krävs så länge de fortfarande gör vinst. Även om saker hade kunnat förbättras genererar verksamheten arbetstillfällen, vilket några säljare antyder är anledningen till att ledningen ignorerar de uppenbara problem som finns med uppdelningen mellan division och FPS.

##### **4.4.1 Förändring av arbetssätt**

*”Jag upplever inte att det är något större tryck på att jobba med helhetslösningar.”*

När behovet till en ny förändring uppenbarar sig är det oftast som svar på en förändrad efterfrågan på marknaden, vilket enligt högsta ledningen är en anledningen till att SCAP satsar på att implementera Huthwates försäljningsmetoder mot konsultativ försäljning. Ledningen har dock inte förmedlat att detta är anledningen till varför de skulle gå Huthwaite-utbildningen, eftersom det finns de säljare som redan arbetar på detta sätt menar ledningen att en sådan kommunikation hade kunnat få en negativ effekt. Det råder delade meningar kring

huruvida det faktiskt sker en förändring av arbetssätt, då några säljare påstår att de arbetar på samma sätt idag som de gjorde för 20 år sedan. Några säljare anser också att denna utbildning inte har någon effekt på erfarna säljare, eftersom det bara medför administrativa verktyg som flyttar fokus från vad de egentligen bör göra. Samma säljare tycker även att organisationen är motsträvig till förändring och upplever inte att det bland säljarna idag finns ett fokus på helhetslösningar.

Delar av ledningskåren anser att det inte går att tvinga på individer förändringar, vilket även vissa säljare ger uttryck för genom att de tycker att SCAP kontinuerligt blir bättre och bättre, men att företaget inte kan skynda på denna utveckling. Ledningen försöker dock genom att kommunicera varför en förändring av arbetsmetod behövs, involvera säljarna i förändringsprocessen. Delar av ledningen menar att de inte behöver kommunicera hur säljarna ska agera för att nå dit, utan bara vad slutmålet för deras arbetssätt är. Generellt tror dessa personer att det är viktigare med målstyrning än regelstyrning, för att göra individerna mottagliga för förändringarna. Trots denna åsikt är ledningen medveten om att metoden och graden av kommunikation skiljer sig väldigt mycket mellan olika enheter inom SCAP. Anledningen till detta är att det inte finns några centrala riktlinjer utformade för hur säljcheferna ska implementera en strävan till att arbeta med helhetslösningar. Utfallet beror därför på inställningen till förändringen hos säljcheferna på respektive avdelning.

#### **4.4.2 Förändring av kunskapsöverförande**

År 2004 infördes kunskapsöverföringsverktyget ”Legenden”. Detta initierades genom att organisationen slogs av insikten att ålderstrukturen var förhållandevis snedvriden, vilket resulterade i att det var flera duktiga och erfarna säljare som slutade inom en kort tidsperiod. Vid denna händelse uppmärksammade SCAP att mycket kunskap gick förlorad inom organisationen, eftersom kunskapen var bunden till de säljare som slutade. För att motverka detta infördes därför ”Legenden”. Vid implementeringen var mottagandet till en början relativt svalt, men det märktes en stor skillnad när säljarna fick kundordrar till följd av tips som de snappat upp av ”Legenden”. När säljarna kände att ”Legenden” hjälpte dem i sitt arbete ändrades inställningen och säljarna blev således mer mottagliga. Idag råder det en enighet kring att ”Legenden” är en givande informationskanal.

Efter några år märkte vissa i ledningen att det fanns ett behov av att visualisera konkreta förpackningslösningar för att kunna sprida dem inom företaget. Det var då som ”Bestpack oss emellan” kom till. Båda dessa förändringar uppfattas väldigt positivt av säljarna. Men det finns en skillnad i uppfattning då vissa i ledningen anser det vara direkt tjänstefel att inte ta del av denna information, medan det finns flera säljare som ser e-post som något nödvändigt ont vilket gör att de har många avsnitt som de fortfarande inte har sett. Ledningen har inte denna insikt eftersom det från början genomfördes mätningar utav i vilken grad säljarna lyssnade av ”Legenden”, enligt dessa mätningar var det stor majoritet som lyssnade av meddelandena.

#### 4.4.3 Förändring genom uppköp

När SCAP år 2003 förvärvade dåvarande Kartongfabriken (KF) var det enligt ledningen på SCAP ett led i deras strategi att vidareutveckla affärsområdet Förpackningsservice och att flytta fram sin position på marknaden i södra Sverige. Denna uppfattning delas inte utav samtliga på Malmö kontoret, utan några tror att anledningen var att Kartongfabrikerna helt enkelt utgjorde ett för stort konkurrenshot. Både säljare med bakgrund från SCAP och KF uttrycker att det inte förekom någon kommunikation kring varför sammanslagningen skulle genomföras. Framförallt upplevdes det som märkligt eftersom KF inriktade sig på ”lägre” wellpappkvalité och inte arbetade på det sätt som SCAP försöker implementera när det gäller helhetslösningar och att tillföra ett extra värde till kunden.

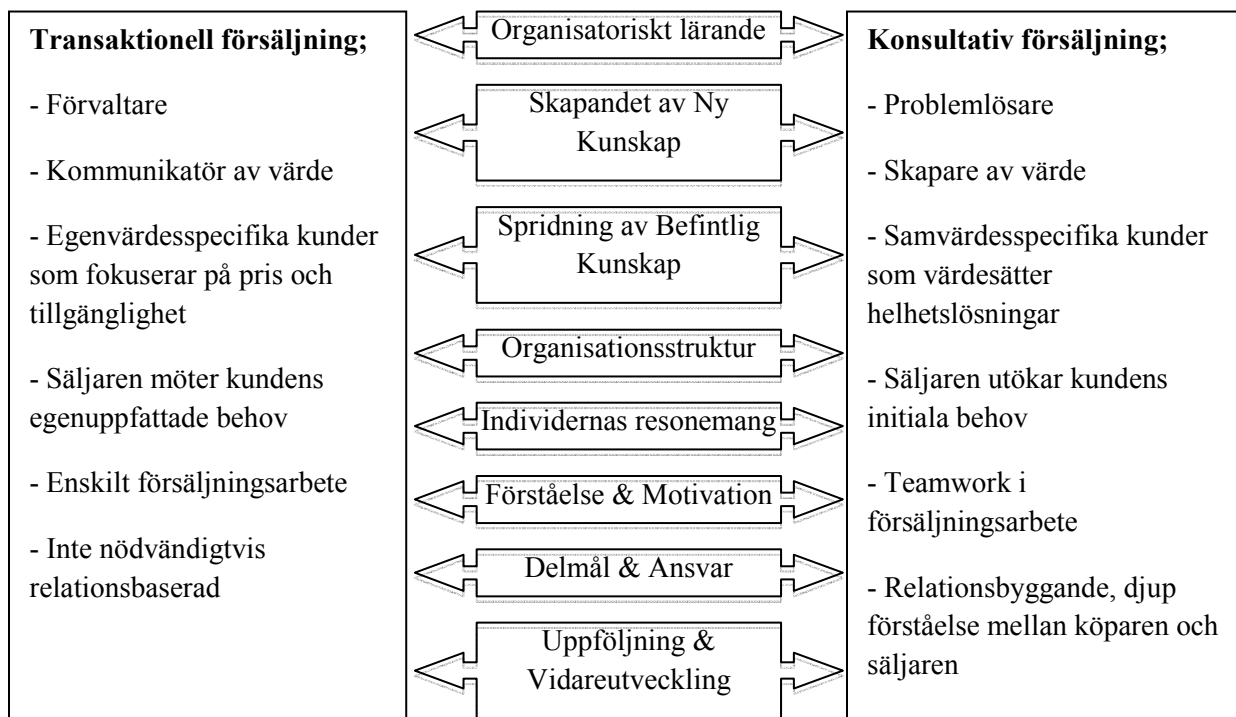
När sedan sammanslagningen genomfördes tycker majoriteten av de berörda som vi har pratat med att stämningen blev lite orolig eftersom det var två väldigt olika kulturer som krockade. De flesta intervjupersonerna säger att det fortfarande är en känslig punkt, framför allt eftersom det resulterade i att några säljare ifrån båda enheterna slutade. Anledningen till detta var antingen att de inte fungerade med den nya ledningen som kom från KF, eller att de inte ville förknippas med SCAP. Det framkommer från flera håll att det inte bara var kommunikationen från centrala ledningen som var bristfällig vid denna sammanslagning. Det fanns ingen struktur eller uppföljning från SCAP om hur fusionen framskred. Flera säljare tycker att det fortfarande är KFs företagskultur som lever kvar på Malmökontoret. För att underlätta denna fusion tycker flertalet att det borde ha genomförts fler teamaktiviteter för att tvinga personalen till att umgås. En åsikt som under intervjuerna uppkom var att det var märkligt att de två enheterna satt kvar på sina respektive kontor i flera månader under den tidsperiod som de skulle växa samman till en enhet. Uppfattningen om att SCAP på central nivå har skött affären dåligt, delas av både ledningspersonalen ifrån flera enheter och säljare från dessa.

## 5. Analys

I detta kapitel analyseras den empiri som framkommit från våra valda intervjupersoner gentemot de teoretiska områden som tidigare presenterats. Vi avser här att med hjälp av vårt teoretiska ramverk diskutera och analysera hur de områdena påverkar varandra.

### 5.1. Introduktion till analys

Grunden i SCAPs problem är att de inte har lyckats förändra säljkåren till det önskade försäljningsbeteendet. I detta kapitel börjar vi med att utifrån vårt teoretiska ramverk argumentera för i vilken utsträckning SCAP har lyckats förändra de olika parametrarna som kännetecknar en konsultativ försäljningsmetod. Det verktyg de har använt sig av för förändringen är huvudsakligen utbildning av säljkåren, med tillägget att vi ser potential i deras verktyg för kunskapsspridning för att förmedla den önskade försäljningsmetoden. Vi anser att det är viktigt att dels analysera hur säljarna arbetar i förhållande till hur de ska arbeta, och sedermera hur organisationen förhåller sig till de olika faktorerna kring kunskap och förändring som vårt teoretiska ramverk belyser som påverkande för organisationens förmåga att förändra sig.



Figur 9. Teoretiskt ramverk för förändring av en kunskapsintensiv försäljningsenhet.

## **5.2. Från Transaktionell till Konsultativ försäljningsmetod**

### **5.2.1. Förvaltare eller problemlösare**

Enligt Rackham (1999) finns det specifika egenskaper som utmärker en säljare som tillämpar en konsultativ försäljningsmetod, vilka vi redogör för i vårt teoretiska ramverk. I likhet med Rackhams teorier strävar SCAP efter att deras säljare med hjälp av dessa egenskaper ska arbeta mot samma mål. Transaktionell och konsultativ försäljning är två motsatser när det gäller försäljningsbeteende och vi finner att det är vanligt förekommande att individerna praktiserar en kombination av dessa metoder. I våra intervjuer framkommer det från både ledningen och säljarna själva, att försäljningsstilen är unik för individen. Respondenterna menar att säljarna genom sina erfarenheter över tid utvecklar sitt eget försäljningssätt. Från central nivå inom SCAP finns det trots detta en önskan om att alla säljare ska ta till sig den konsultativa försäljningsmetoden.

En av respondenterna uttryckte under en intervju en insiktsfull idé, i form av en fotbollslagsmetafor. Med detta menade denne att alla i ett fotbollslag har olika roller, några har bättre offensiva egenskaper medan andra är bättre på defensiva uppgifter. Intervjupersonen jämförde detta med SCAP-säljarnas egenskaper inom sitt yrke. Metaforen anspelade på att vissa säljare är goda problemlösare, medan andra besitter kvaliteter som gör dem till framgångsrika förvaltare. Personen ifråga ansåg därför inte att säljarnas olika egenskaper ska ses som ett problem, snarare att SCAP genom att kombinera deras egenskaper kan skapa ett resurseffektivt lag. Under våra intervju-sessioner har flera respondenter uttryckt att det finns många säljare som jobbar som förvaltare. Under studien har vi sett ett återkommande mönster inom SCAPs försäljningskår, där rollen som förvaltare är relativt enkelt att bibehålla som försäljningsstil, så länge din omsättning är på en acceptabel nivå. Genom att dela upp arbetsuppgifter efter säljarnas egenskaper är det inte nödvändigt att stöpa alla säljare i samma form, utan det relevant är att de gemensamma målen med försäljningen överensstämmer. Ett motargument för detta är emellertid att även om delar av säljkåren arbetar som förvaltare, hade även dessa säljare genom att anamma ett mer konsultativt förhållningssätt, på längre sikt tjänat på detta. Det till följd av att en kontinuerlig utveckling av kundrelationen och förpackningslösningarna, ger säljarna större möjligheter att öka både täckningsbidrag och marginaler vid affär.

### **5.2.2. Kommunikatör eller skapare av värde**

Vi har under vår fallstudie inom SCAP sett tendenser till att det finns säljare som i själva säljsituationen verkar som kommunikatörer av värde, dessa säljare arbetar i allt för stor utsträckning utifrån Förpackningsguiden vid en initial kundkontakt. Enligt teorin bidrar en sådan metod vid försäljning inte till att mervärde skapas för kunden. Forsyth (2002) anser att kunder i dagens affärsklimat har en god insikt om sina egna behov, och ibland har minst lika stora kunskaper om berörda verksamhetsområden som externa specialister. Denna problematik är delvis anledningen till att SCAP inte ser störst potential av samarbeten med stora kunder, då säljaren ofta får ta rollen som kommunikatör av värde, eftersom dessa aktörer ofta har inköpare som besitter specialistens kunskaper. Det är också relativt vanligt att stora

företag byter ut sin inköpsansvarige inför nya upphandlingar för att säkerställa att deras fokus förblir prisorienterat, istället för att baseras på tidigare relation mellan säljare och kund. Detta beteende är något som kommit fram under våra empiriska undersökningar men som inte kommenteras i våra valda teorier. Att gå ifrån en relation där säljaren fungerar som kommunikatör till skapare av värde med den här typen av kunder är oerhört svårt.

### **5.2.3. Egenvärdesspecifika eller Samvärdesspecifika kunder**

Kunder med köpbeteendet som beskrivs i stycket ovan, liknar dem vilka Rackham (1999) definierar som egenvärdesspecifika kunder. Utmaningen för företaget är att omvandla dessa kunders syn på relationer till en vilja att skapa ett gemensamt samvärde. För att möjliggöra denna omvandling använder SCAP sig utav en kundlivscykel, där målet är att ta del av kundens utvecklingsprocess innan denna har skaffat sig en egen uppfattning om vad deras verkliga problem är. I de fall säljaren etablerar kontakt med kunder först efter att kunden har fastställt sitt eget behov och säljaren genom att ifrågasätta om det är rätt behov, inte kan flytta kunden till ett tidigare stadie av kundlivscykeln, är det enligt en av våra respondenter på ledningsnivå inte någon mening med att bearbeta dessa kunder. Då respondenten anser att det inte leder till den relationen som SCAP eftersträvar, det vill säga att säljaren inte kan tillföra ett mervärde för kunden. I det praktiska arbetet blir det då en avvägning från fall till fall eftersom det finns en fördel i att öka beläggningen på produktionsanläggningarna även med dessa kunder, trots att de genererar lägre marginaler.

Detta blir särskilt tydligt vid lågkonjunktur, då det kan vara av godo att bibehålla en relation till kunder, trots att relationen uppenbarligen inte är av önskat slag. Däremot sänder ledningen ut tvetydliga signaler genom att fortsätta bearbeta kunder som är prisfokuserade, då det går stick i stäv med de riktlinjer som satts upp för säljkåren. Det framstår som tämligen motstridigt att bevara kunder som SCAP på lång sikt egentligen vill avveckla en relation till, särskilt med tanke på de signaler det sänder till säljkåren. Risken är att om ledningen fortsätter att godkänna denna typ av kunder blir det aldrig riktigt tydligt för säljarna att det övergripande målet med konsultativ försäljning är att skapa högre lönsamhet för SCAP, genom ökat mervärde för kunden. Vi tycker att det viktigaste är att de på ledningsnivå bestämmer sig för en klar strategi för vilka kunder som bör bearbetas och att denna strategi efterföljs av samtliga säljare. I dagsläget är det avsaknaden av riktlinjer en brist vi ser som återkommande inom SCAP.

### **5.2.4. Säljaren möter eller utökar kundens egenuppfattade behov**

Föregående avsnitt berör delvis säljarnas roll för att skaffa sig kunskap om kunders behov, dock finns det ytterligare aspekter på detta område. Under intervjuerna framkom åsikter från ledningshåll beträffande olika säljares förmåga att vid kundbesök utreda kundens verkliga behov. Denna egenskap anser delar av ledningen vara avgörande för hur framgångsrik säljaren är. Även flera säljare uttryckte att förmågan att kunna utvidga kundens behov är ett resultat av säljerfarenhet och av ingående produktkännedom. Vi menar att försäljningschefens roll i detta sammanhang är avgörande för att kunna leda säljarna i deras arbete. I försäljningsorganisationer som bedriver komplexa former av försäljning blir försäljningschefens roll bredare, den måste även innefatta goda insikter om säljarnas metoder

och inte bara deras resultat. I enlighet med vad Rackham (1999) förespråkar fokuserar ledningen på central ort i allt för stor utsträckning på säljarna istället för att inse vilken påverkan de regionala säljcheferna har på säljarnas utveckling. Det finns idag en möjlighet för försäljningscheferna att vända sig till försäljningschefen på nationell nivå då de önskar stöd och vägledning i sitt eget arbete. Dock är den här formen av aktivitet inget som sker på återkommande basis, utan sker enbart på initiativ ifrån försäljningscheferna själva och således i väldigt liten utsträckning. Genom att ha en kontinuerlig uppföljning av denna typ av stöd i större mån kan SCAP säkerställa att det operationella försäljningsarbetet håller en högre kvalitet.

### **5.2.5. Enskilt eller teamwork i försäljningsarbetet**

Det önskade teamwork som SCAP vill att säljarna ska bedriva ska ske genom sambesök av kunder och kontinuerliga teammöten. Den huvudsakliga anledningen till att säljarna inom SCAP ska arbeta tillsammans i team är att de ska ha möjlighet att använda de olika kompetenser som finns i olika enheter. Tillsammans kan representanter ifrån olika enheter då skapa ett kunderbjudande som täcker in flera olika kundbehov, från förpackning till automation i packprocesser och olika marknadsföringsbehov. Inställningen till samarbete bland säljarna framstår att döma av intervjuerna som bristfällig. Generellt sätt är säljarnas största invändning mot team arbete att de inte anser sig ha tid samt att de inte ser behovet och vilken nytta de kan utvinna av att samarbeta. Åsikterna går isär mellan ledning och säljare beträffande i vilken utsträckning teamarbetet fungerar.

Från ledningshåll har de försökt initiera ett ökat arbete i team. Det vittnar säljarnas bonusprogram om, där tre av flertalet parametrar är antal teammöten, sambesök och sambesök som leder till affär. Merparten av säljarna som vi har intervjuat tycker dock att ett ökat teamarbete bara sker för syns skull. Två stora anledningar till att säljarna inte tar till sig idéerna om teamarbete, anser vi vara att ledningen inte har lyckats kommunicera värdet av samarbete mellan säljare och att säljarna inte känner att de kan påverka bonusprogrammet tillräckligt mycket. Lopez et. al. (2006) studieresultat visar att om ett företag vill uppnå ett önskat arbetssätt, är ekonomiska incitamentsprogram den mest drivande faktorn. Med stöd från detta borde SCAP således för att ändra inställningen till vikten av teamarbete införa mer påverkbara ekonomiska incitament. Enligt Lopez et. al. (2006) vill säljare generellt sätt ha relativt stor del av sin ersättning rörlig utifrån deras prestationer. Ifrån SCAPs ledning finns det en annan syn på rörliga bonusprogram. För att garantera en långsiktighet i försäljningsarbetet har de som argument att säljarna bör ha högre del fast lön. Vi tycker att det finns en bra grundtanke i SCAPs inställning till långsiktighet. Däremot är säljarnas enhetliga uppfattning att de inte har inverkan på sin bonus, vilket gör att incitamentsprogrammet inte har den motivationshöjande effekten som teorin förespråkar.

### **5.2.6. Ej ingående relation eller djup förståelse mellan säljaren och kund**

Samtliga intervjupersoner har i våra intervjuer uttryckt vikten av att bygga en stark relation till kunderna. Ett flertal av våra respondenter menar att en stark relation till sin kund är det bästa skyddet för att förebygga att de inte byter förpackningsleverantör. I SCAPs fall rör det sig vanligen om att de ligger i ett högre prissegment än sina konkurrenter på wellpapp, dock



innebär ofta en god relation till kunden att SCAP inte riskerar att kunden tar med deras lösning och offererar ut den till en konkurrerande aktör.

Vidare framkom vid intervjuerna att goda kundrelationer även är viktiga i andra hänseende, till exempel för att säljarna ska få vara med i ett tidigt stadium då kunder upplever förändrade förutsättningar. Om detta sker på kundens initiativ underlättar det säljarens arbete väsentligt. Att skapa och bygga relationer är ofta ett tidskrävande arbete, det sker igenom återkommande möten och handlar i grund och botten om att framkalla ett förtroende mellan säljare och kund.

Vi menar att för att utveckla dagens relationer med sina kunder blir det viktigt för SCAP att i fortsättningen försöka implementera teamarbetet på bred front inom säljarkåren. Inte minst för att skapa nya affärer mellan redan befintliga kunder och andra enheter inom SCAP, som tidigare inte arbetat med kunden ifråga. Dessutom stärker det kundrelationerna, både genom att fler förbindelser skapas mellan olika människor ur kund- och säljorganisation, samt att relationen mellan företaget SCAP och kunden förstärks. Målsättningen med ett sådant arbete blir att kunden efterhand inser att SCAP kan erbjuda tjänster och lösningar inom flera områden, vilket kan bidra till att det blir betydligt svårare för kunden att byta ut SCAP som förpackningsleverantör till följd av deras helhetslösningar.

### **5.3. Parametrar som påverkar transformeringen av säljbeteendet**

För att kunna ta till sig kunskap är tidsaspekten en viktig faktor. Precis som erfarenhet inom produktion ökar en aktörs produktivitet, bidrar erfarenhet av inläring till en högre inlärningsförmåga. (Stiglitz, 1987 ur Easterby- Smith et. al., 1999) På samma sätt som det krävs erfarenhet och produktkännedom för att bli en framgångsrik säljare, behöver en säljare ha erfarenhet av inlärningsprocesser för att utveckla sin förmåga att lära sig. Då företaget kontinuerligt genomför utbildningar, borde således personalen ha förbättrat sin inlärningsförmåga. De säljarna som har lång erfarenhet av att arbeta inom SCAP, uttrycker dock att de tycker att de själva har utvecklat sin egen försäljningsstil. I perspektiv till teorin riskerar detta att hämma företagets utvecklingsmöjligheter, då det kan ses som en tendens till att säljkåren har svårigheter att ta till sig ny kunskap.

Vi har sett ett tydligt mönster vid våra intervjuer med respondenter från FPS och Division Värnamo, att säljarna som härstammar ifrån Värnamo tycks ha ett starkare band till SCAPs företagskultur. Kulturen på FPS i Malmö anser vi ursprungligen till viss del komma ifrån Kartongfabriken, således identifierar sig inte alla dessa säljare i lika hög utsträckning med SCAP. För att skapa en kultur som underbygger att kunskap görs tillgänglig i hela organisationen på ett vis som bidrar till att stärka alla delar av verksamheten, menar Nonaka (1991) att den viktigaste ingrediensen är att de anställda måste identifiera sig med och stå bakom företaget. SCAP hade kunnat undvika denna situation genom att aktivt verka för en integration av de två ursprungliga enheterna, vilket hade underlättat för dessa säljare att känna sig som en fullvärdig del av SCAP.

Nedan analyserar vi hur SCAP tagit hänsyn till de parametrar som vi utifrån teorin anser påverkar företagets möjlighet att förändra säljarnas beteende. Dessa är; Organisatoriskt

lärande, Bildandet av ny kunskap, Spridning av befintlig kunskap, Organisationsstruktur, Individernas resonemang, Förståelse och motivation, Delmål och ansvar samt Uppföljning och vidareutveckling.

### **5.3.1. Organisatoriskt lärande**

Då Easterby-Smith et. al. (1999) i teorin ser lärande inom en organisation som en förändring av beteende, använder vi oss av denna definition för att analysera inläring inom SCAP. Inom teorin finns det ett tekniskt perspektiv för insamlingen, tolkning och reaktion på information, som menar att detta kan komma från både interna och externa källor till företaget. SCAP får dels information från marknaden i de fall då kunden kontaktar företaget med önskemål om att de ska hitta en förpackningslösning, och även i de fall när SCAP bjuder in kunden till Designcenter i Värnamo för att tillsammans skapa en lösning. Behovet av information kring förändringar på marknaden som tillgodoses internt, sker huvudsakligen genom marknadsanalytiker som sprider informationen via SCAPs intranät.

Under intervjuerna framkom det att det i vissa fall förekommer dubbelbearbetning av kunder, det vill säga att säljare från olika enheter besöker samma kund inom en kort tidsperiod, utan vetskap om den andres besök. I de fall detta sker har det en negativ inverkan på SCAPs varumärke, dock är inte detta något som inträffar frekvent. I dag sker informationsspridningen gällande kunder mellan säljarna vid kontinuerliga säljmöten. Som vi har nämnt tidigare är dock inställningen till mötena varierande bland säljarna. Enligt flera respondenter är det dessutom varierande hur mycket av informationen som säljarna delar med sig av vid dessa möten. Anledningar till detta beror dels på intern konkurrens och på att säljarna inte alltid uppmärksammar ett behov som ligger utanför deras egen enhet. I kombination med att motverka dubbelbearbetning av kunder tycker vi att det finns anledning till att implementera ett informationssystem, för att bygga upp en databank kring SCAPs kunder. Genom att registrera vilka kunder som har besökts och en kort förklaring av deras situation, kan detta underlätta framtida arbete då det ger en naturlig öppning för andra medarbetare att upprätta en ny kontakt med samma kund. Nämnt informationssystem skulle lämpligen finnas på intranätet.

Den andra särart som finns inom teoribildningen för organisatoriskt lärande är det sociala perspektivet. I enlighet med detta synsätt är politiska maktstrukturer och egenintresse något som mer eller mindre alltid är närvarande inom organisationer. De här faktorerna, precis som misstolkningar och omedveten bortsällning av information, påverkar i viss utsträckning hur informationen sprids inom en organisation. Att helt utradera egenintressen inom organisationer är orealistiskt och ska därför tas hänsyn till vid utformning av till exempel ett verktyg för informationsspridning. Vi finner det som ytterligare ett argument för att implementera informationssystem likt det nämnt ovan, då detta kan bidra till att kundrelaterade data samlas in och görs tillgänglig, vilket annars riskerar att förbises.

### **5.3.2. Bildandet av ny kunskap**

SCAP ställs inför uppgiften att förmedla ny kunskap till säljare dels vid nyanställningar och dels vid de tillfällen de vill vidareutbilda den befintliga säljkåren. När det gäller

nyanställningar, sker det relativt sällan till följd av att den låga personalomsättningen inom företaget. Som säljare inom SCAP är mycket av den kunskap vilken innehas, det Nonaka (1991) definierar som tyst kunskap. Det här rör områden som specifik produktkännedom, erfarenhet av en marknad och interna aktiviteter inom säljarens arbetsgrupp. Vid överföring av tyst kunskap mellan medarbetare används en process som benämns som socialisering, vilken innebär att kunskap förmedlas genom observationer och eget praktiserande av metoderna. Denna process är tidskrävande och lämpar sig enbart för grupper bestående av få individer. Då en säljares framtida kompetens till stor del vilar på denna tysta kunskap, fungerar ett traineeprogram enligt teorin tillfredställande för upplärningen av nya anställda. Denna metod tillämpas idag på Division Värnamo, men däremot inte på FPS. Enligt våra respondenter med insyn i verksamheten i Värnamo är de nöjda med utfallet av detta program.

När ett företag likt SCAP är ute efter att styra sin säljkår mot en önskad arbetsprocess, ger ett traineeprogram utrymme att influera nya organisationsmedlemmar i rätt riktning. I denna fas har SCAP ett bra tillfälle att forma säljaren, därför tycker vi att det är av största vikt att den säljaren som individen går bredvid och gör observationer ifrån, är en säljare som arbetar enligt det önskade arbetssättet. När säljaren sedermera avslutat sin tid som trainee, tilldelas denna en mentor som fungerar som ett stöd i de vardagliga arbetsuppgifterna. Även valet av mentor blir således avgörande för vilken säljstil som individen kommer att utveckla. På FPS i Malmö tillämpas inte detta inskolningssystem, eftersom de anser att en ny säljare ska lära sig genom att bearbeta kunder. Detta medför att det är svårt att styra den nya säljaren mot önskad försäljningsprocess. Av intervjuerna med de nya säljarna på FPS framgår att även de följer med erfarna säljare ut på marknaden för att lära sig. Den aktuella metod som idag används på FPS, bygger på den personliga relationen mellan ny och erfaren säljare, istället för att vara kompetensbaserad, vilket hade varit mer fördelaktigt för individens utveckling mot ett önskat arbetssätt.

Ur ett kunskapsperspektiv finns det ytterligare skäl att redan på ett tidigt skede i säljarens karriär inom SCAP försöka påverka denna. Återigen är det ett gyllene tillfälle för att forma den enskilde individens bild, både av organisationen samt sin egen uppgift inom organisationen. Nonaka (1991) menar att det är viktigt att individerna inom organisationen behöver betrakta sig själva som en kunskapsarbetare, precis som att innovation är en aktivitet vilket bedrivs av hela organisationen, inte enbart vid forsknings- och utvecklingsavdelningar. Vi tror att för att lyckas införa en ny syn på kunskapsbildning i organisationen, måste SCAP försöka att göra det framförallt till sina nyblivna medarbetare, för att dessa inte enbart ska formas av den attityd som idag existerar inom bolaget. Givetvis är det inte bara de senast anställda som behöver inneha den åskådning av sin arbetsgivare, utan också redan befintlig personal.

Med avsikt att utbilda personalen till att använda sig av ett konsultativt försäljnings sätt, har även utbildningarna influerats av detta synsätt. Den Huthwaite-utbildning som nyligen genomfördes syftades ifrån ledningshåll till att styra säljarna emot ett konsultativt försäljningsbeteende. Utbildningen genomfördes på bred front och samtliga säljare inom SCAP genomgick den. Detta är ett exempel ifrån ledningen på att internalisera in ny kunskap i organisationen. Att internalisera in ny kunskap görs genom att explicit kunskap hjälper organisationens medlemmar att vidga synen på sina arbetsuppgifter samt att skänka nya

insikter om hur de bör utföras. (Nonaka, 1991) Några av intervjupersonerna ansåg att de redan arbetar i enlighet med de budskap som framfördes under utbildningen. Dessa respondenter ansåg istället att utbildningarna skulle individanpassas i större utsträckning. Vi tycker att det finns stora fördelar i dessa åsikter men nackdelen är att en individanpassning av den här typen av utbildningar hade varit både dyra och mycket tidskrävande.

Tidigare har SCAP erbjudit sina nya säljare en grundläggande säljutbildning. Till följd av sämre ekonomiska resultat har dock dessa för tillfället dragits in. I dagsläget får istället de nya säljarna lära sig genom att pröva sig fram på marknaden. Eftersom de här försöken ifrån nya säljare sker utan någon större erfarenhet, riskerar SCAP att genom ett dåligt första intryck gå miste om presumtiva kunder. Med stöd från Elsbach (2003) inom försäljningsteorin, finner vi att det sedan kan vara svårt för SCAP att omvända det negativa intryck som kunden har skapat sig. Dock är vi medvetna om att företaget för att vända den ekonomiska situationen på kort sikt, måste genomföra kostnadsbesparingar. Ur ett långsiktigt perspektiv tycker vi att det hade varit mer fördelaktigt att investera i utbildning av de nya säljarna för att inte riskera att inlärningsperioden blir än längre.

### **5.3.3. Spridning av befintlig kunskap**

När ett företag använder sig av storytelling är det lättare att förbättra det organisatoriska minnet, detta minne är en viktig faktor för organisationens inlärningsförmåga. (Easterby-Smith, et. al., 1999) SCAP använder idag verktygen ”Legenden” för att sprida försäljningserfarenheter och förmedla en gemensam värdegrund för SCAP, samt ”Bestpack oss emellan” för att sprida innovativa förpackningslösningar. Dessa verktyg förbättrar det organisatoriska minnet. Enligt teorin fungerar en berättelse som ett effektivt redskap då företaget vill förmedla en detaljerad beskrivning, eftersom människor har lättare att komma ihåg specifika lösningar då de kontextualiseras. Det råder en enhetlig uppfattning bland våra respondenter om att dessa verktyg är givande för säljarnas vardagliga arbete. Emellertid tycker vi att dessa kanaler är en utmärkt grund för företaget att bygga vidare på för att kunna implementera ett konsultativt försäljningssätt och en vidareutveckling av systemet möjliggör att risken för att olika säljare uppfinner hjulet på varsitt håll elimineras. Detta tycker vi hade kunnat genomföras genom att knyta ”Legenden” till den önskade försäljningsmetoden och att utveckla en kategorisering av biblioteket för ”Bestpack oss emellan”. Förslagsvis bör biblioteket istället för dagens kronologiska ordning vara uppbyggt med en sökfunktion där säljarna kan hitta lösningar efter förpackningens egenskaper, vilket kundbehov den tillgodoser, eller efter inom vilken bransch kunden är verksam. För att bygga upp en komplett databas, anser vi även att samtliga innovativa och kundspecifika lösningar bör registreras genom en kort beskrivning, istället för dagens system där de mest framträdande väljs ut. Detta bör inte vara en tidskrävande aktivitet för säljkåren, utan innefatta ett par nyckelfaktorer för lösningen samt säljarens kontaktuppgifter för att underlätta för säljare som befinner sig i liknande situation. Den här typen av kunskapsöverföring kan liknas vid den överföring som kallas för att kombinera ihop kunskap. Det vill säga att olika explicita källor bidrar till att ny kunskapsbildning. Förvisso bildas ny kunskap men SCAPs totala kunskapsstillgångar ökar egentligen inte, utan snarare skapar företaget ett system för att behålla redan befintlig kunskap och ge det en ny form i en kunskapsbank. (Nonaka, 1991)

Flera av våra respondenter har återgivit en bild av en informell kunskapskultur inom SCAP. De menar att mycket av den kunskap som sprids inom organisationen och mellan medarbetare sker på ett personligt plan och i en informell kontext. Flera personer på ledningsnivå anser att det bör vara en informell spridning av både kunskap och information och strävar efter att behålla den personliga prägeln på dessa aktiviteter, därför att spridningen sker mycket snabbare och att möten gör den administrativa bördan tyngre. Bland säljarna råder det delade meningar om det är övervägande positivt eller negativt med denna kultur. Vi ser logiken i ledningens resonemang, att de både som säljare och chef vill fokusera på att arbetsuppgifterna blir slutförda i första hand. Vi tycker däremot att det finns klara risker med att ha den här synen på hur kunskap och information förmedlas inom organisationen. För det första tar inte säljare ny information på tillräckligt stort allvar om den sällan eller aldrig förmedlas i formella sammanhang. En andra anledning att i större utsträckning systematisera kunskaps- och informationsspridning, är att de då kan samla in den och slutligen försöka transformera den till explicit kunskap. Det viktiga för SCAP är att hitta en balans i sin förhållning till hur kunskap och information ska spridas. För mycket möten och styrsystem blir tidskrävande men å andra sidan riskerar enbart informella informationskanaler att bygga för mycket på personliga relationer, vilket kan bidra till en snedvriden informationsstyrning där vissa individer får ta mindre del av företagsspecifik information än andra.

Dessutom tror vi att denna något för ”avspända” inställning till möten ifrån ledningshåll, sänder tvetydiga signaler till säljarna. Om ledningen uttrycker att de inte tycker att kunskapsspridningen ska ske via möten och under liknande former, kommer inte heller deras anställda att se någon vits med möten. Flera intervjuade säljare har också uttalat att de inte kan se innerbördan med säljmöten och teammöten, vilket borde vara olyckligt då SCAP försöker implementera nya idéer och tankar kring hur försäljningen ska bedrivas. Då konsultativ försäljning i flera avseende bygger på kunskapsfaktorer, vore det förödande för denna utveckling om inte de som verkligen är inblandade i den operativa verksamheten kring försäljningen, kan förstå betydelsen av att träffas och dela med sig av sina respektive personliga erfarenheter och kunskaper.

#### **5.3.4. Organisationsstruktur**

Det är viktigt att organisationens struktur är konstruerad på ett sätt som underlättar för spridning av kunskap, framförallt menar Grant (1996) att detta är av relevans när kunskapen är av tyst karaktär, vilket vi bedömer är fallet för SCAP. När det gäller de olika divisionernas specifika kunskap, menar teorin att det är viktigt att individerna tar olika roller och är delaktiga i gränsöverskridande teamarbeten, eftersom förmedlingen av tyst kunskap behöver ske genom fysisk närvaro av den individ som innehar den specifika kunskapen. Då detta gäller när individerna har olika sorters kunskap som genom samarbete resulterar i en bättre produktion, finner vi goda likheter med hur SCAP arbetar i team med representanter från olika avdelningar med specifik kunskap om sina produkter för att skapa en helhetslösning till kunden.

Det som vi tycker skulle utveckla teorin, är en dimension för när olika individer istället innehar samma kunskap och hur organisationen bör vara strukturerad för att få enheterna till att samarbeta i syfte att lära sig av varandra. Detta menar vi skapar rivaliserande kunskap

mellan de olika avdelningarna. Detta kan relateras till att de olika enheterna inom SCAP besitter, eller åtminstone bör inneha, samma kunskap om den önskvärda försäljningsmetoden. Flera respondenter har uttryckt att den struktur som idag finns utan tydliga riktlinjer för vilken avdelning som ska bearbeta vilka kunder, skapar en intern konkurrens som är negativ för organisationen som helhet. Intern konkurrens motverkar att den konsultativa försäljningsstilen anammans, eftersom säljarna inte delar med sig av sin kunskap i full utsträckning, vilket missgynnar företaget.

Grant (1996) menar att regler och tydliga riktlinjer är nödvändigt för att det inte ska uppstå samordnings- och samarbetsproblem inom organisationer, när kunskapen är av tyst karaktär och således kräver integration mellan medarbetare för att uppnå ett gemensamt mål. Majoriteten av säljarna inom SCAP menar att det inte finns några tydliga direktiv för nykundsbearbetning, överlämnande av kunder mellan olika enheter samt vid vilka situationer sambesök med representanter från olika avdelningar ska ske. Avsaknaden av tydliga direktiv medför enligt dessa respondenter en problematik vilket resulterar i dubbelbearbetning av kunder, att det sker ett bortfall av kunder vid överlämnningar och att säljarna ibland försöker bearbeta kunder på egen hand, åtminstone initialt. Åsikterna hos ledningen skiljer sig vitt från säljarnas då de tycker att avsaknaden av riktlinjer för dessa aktiviteter inte utgör ett problem, eftersom säljarna löser det sinsemellan.

### **5.3.5. Individernas Resonemang**

Vi har under våra intervjuer vid flera tillfällen fått återberättat för oss att säljare påstår att de idag redan arbetar enligt de konsultativa försäljningsmetoderna. Från ledningens perspektiv arbetar däremot i dagsläget inte tillräckligt stora delar av säljkåren konsultativt. Deras åsikter går isär, vilket är ett tecken på det som i teorin härleds till begreppet defensiva resonemang. I det här fallet tror vi att säljarnas inställning till ny kunskap hämmas av deras uppfattning hur de i realiteten utför sitt arbete. SCAP har under en förhållandevis lång tid presterat bra resultat och bolaget har varit lönsamt. Flera av säljarna menade också att deras försäljningsstil inte ifrågasattes av deras överordnade så länge bolaget förblivit lönsamt. Deras erfarenhet av att behöva ta till sig ny kunskap är därmed begränsad. Vi tror att det därför har funnits utrymme för defensiva resonemang att växa fram inom SCAP. Argyris (1991) påvisar ett fenomen vilket han döpt till "*theory-in-use*" det syftar till ett mänskligt beteende där åsikt och handling åtskiljs. Därav är det enligt oss mycket möjligt att SCAPs försäljare anser sig vara duktiga på att ta till sig ny kunskap men i själva verket inte är det. Defensiva resonemang grundar sig i individers ovilja att bli utvärderade och objektivt bedömda på ett personligt plan.

Vi har inte bara uppfattat denna typ av resonemang bland de säljare vi intervjuat, utan också ibland respondenter på ledningsnivå. Detta motiveras utifrån våra empiriska studier, där ledningens uppfattning återkommande skiljer sig från säljarnas. Vi tycker att det är orealistiskt att utgå ifrån att enbart ledningens syn är den rätta. En intressant aspekt är enligt Argyris (1991) att det för att bryta ned negativa resonemang inom en organisation, krävs att en sådan förändring sker ifrån toppen av organisationen. Den största anledningen till detta är att det krävs ingående insikt om hur defensiva resonemang ter sig, för att kunna upptäcka dem bland medarbetarna.

### 5.3.6. Faktorer för motivation till förändring

Enligt Hayes (2006) är individernas delaktighet i förändringen beroende av att det finns ett behov till förändring som skapar en vilja att förändras. En förståelse för förändringen i fråga medför att personalen är motiverade till att vara en del av förändringen och följligen ändra sitt eget beteende. Enligt teorin uppnås detta tillstånd antingen genom tydlig information kring varför förändringen ska genomföras, eller med hjälp av effektiva incitament som får de anställda att handla på önskvärdt sätt.

Initiativet från SCAP kommer från att ett konsultativt försäljningsbeteende innebär fördelar genom en större betalningspotential för sina helhetslösningar och således en högre vinstmarginal. Vi har märkt att SCAP inte har lyckats kommunicera behovet av förändring till säljarna för att få dem att vilja förändra sitt försäljningsbeteende. Detta grundar vi på att flera respondenter anser att de arbetar på samma sätt idag som de har gjort i många år, men att det är mer fokus på att arbeta i team nuförtiden. SCAP har således försökt få säljarna till att arbeta på detta sätt genom utformningen av bonusprogrammet. Inte heller detta har som vi tidigare diskuterat fått önskat resultat.

Martin (1993) poängterar att det är av vikt för företaget att ställa rätt diagnos innan en förändring implementeras, annars finns det en risk att företaget försöker korrigera fel instans inom företaget. SCAP indikerar genom att utbilda hela säljkåren, att samtliga säljare ska anamma det nya försäljningsbeteendet, medan en av våra respondenter snarare föreslår en uppdelning av säljkåren för att på ett effektivt sätt kunna utnyttja de olika kompetenser som säljarna besitter. Vi tycker i enlighet med detta att det viktigt att SCAP ställer sig frågan om de verkligen vill se en förändring av hela säljkåren. Alternativet som respondenten framför skulle emellertid innebära att de säljare som är duktiga förvaltare tilldelas de kunder som efterfrågar det försäljningssättet, medan de säljare som arbetar mot kunder som efterfrågar förbättringar är de som då skulle behöva utveckla ett konsultativt försäljningssätt. Utifrån teorin menar vi att SCAP har gjort en korrekt diagnos i detta avseende eftersom utmaningen för säljarna är just att lyckas skapa ett mervärde även för de kunder som initialt inte efterfrågar det.

SCAP har enligt våra intervjuer problem med att genomföra utbildningar då de tar mycket tid och resurser från andra arbetsuppgifter. Detta är ett resultat av att de inte har någon som har utbildningar som sitt enda ansvarsområde. För implementeringen av den konsultativa försäljningsmetoden har SCAP även tagit till extern hjälp i form av Huthwaite, vilket vi finner stöd till i teorin eftersom tidsaspekten är en viktig faktor för avgörande om företaget ska använda en intern eller extern förändringsagent. Däremot finner vi att ett sammansättande av personer med insyn i de olika enheterna hade varit att föredra för att genomföra förändringen. Förslagsvis skulle det kunna vara säljcheferna på de olika avdelningarna som tillsammans bildar det som Duck (1993) benämner som ett Transition Management Team. Fördelen med detta skulle vara att säljcheferna förmodligen är de som besitter bäst insyn i hur de olika säljarna arbetar och dessutom har en naturlig relation till dem, vilket skulle underlätta för korrigeringar utav avvikelser i deras beteende. Istället har SCAP hamnat i en situation som vi uppfattar som att inte alla säljchefer vill ta till sig det nya arbetssättet.

### **5.3.7. Delmål och ansvar för förändringen**

I implementeringsfasen av förändringen är det viktigt att delegera ansvar för att individerna ska känna delaktighet i processen. (Parish, et. al., 2008) Detta tycker vi är ytterligare en aspekt för bildandet av den ovan nämnda TMT konstellationen. Framförallt då SCAP har valt att implementera förändringen i full skala istället för att genomföra en pilotstudie inom en enskild avdelning för att utvärdera hur arbetssättet fungerar. Fördelarna med att först implementera i liten skala är enligt Hayes (2006) att det ger möjlighet till att utvärdera resultaten och sedan modifiera förändringen och anpassa den för att uppnå ett bättre resultat för hela organisationen. Nackdelen är dock att det inte finns en garanti för att en förändring ska få samma utfall på olika avdelningar inom företaget. Vi finner argumenten för att först testa i liten skala som väldigt tidskrävande, då det hade tagit många år för SCAP att utvärdera resultaten från en avdelning, vilket hade fördröjt implementeringen av hela organisationen. Tidsaspekten som en kritisk faktor för utfallet förstärks av att det är explicit kunskap som ska transformeras till tyst kunskap. (Nonaka, 1991)

Kotter (1995) menar att företaget bör se till att skapa delmål med förändringen, just för att uppmärksamma vilka förbättringar som förändringen medför. Syftet med detta är att ändra inställningen till omställningen, precis som SCAP således har upplevt under tidigare förändringar. Genom att därför införskaffa delmål relaterade till transformeringen mot ett konsultativt försäljningssätt menar vi att SCAP hade haft större möjlighet att förändra säljkåren. Detta skulle exempelvis kunna ske genom att uppmuntra säljare som lyckas höja sina genomsnittsmarginaler, eftersom detta är relaterat till det önskvärda försäljningsbeteendet. För att visa på att förändring har skett och på så vis få fler säljare motiverade till detta arbetssätt, kan SCA med hjälp av en mer notorisk uppföljning på exempelvis säljmötena få detta till stånd. Om en presentation av kundbesök och genomsnittsmarginaler blir en mer naturlig del av dessa möten kan motivation sprida sig hos hela enheten då säljarna märker att ett förändrat beteende leder till resultat.

Vid implementeringsfasen av förändringen flyttas fokus från att vara planerande inför förändringen till att vara agerande för utförandet av denne. För detta är kontroll och styrning viktiga verktyg från ledningen. (Hayes, 2006) Att det finns respondenter som uttrycker att det inte är större fokus på att skapa helhetslösningar idag i jämförelse med tidigare, tolkar vi som att SCAPs agerande försvåras av att de inte har genomfört planeringen tillfredställande. Genom att informera om varför det konsultativa försäljningssättet anses vara framgångsrikt hade SCAP haft möjlighet att få säljarna att känna sig delaktiga vilket hade underlättat denna fas. Vår uppfattning kring kontroll och styrning av säljarna inom SCAP är att det huvudsakligen sker genom informella kommunikationskanaler. Detta försvårar således möjligheten för ledningen att se till att säljarna agerar enligt önskat beteende.

### **5.3.8. Uppföljning och vidareutveckling**

SCAP uttrycker själva att de inte har lyckats implementera förändringen i hela säljkåren. Kotter (1995) poängterar vikten av att inte tolka förändringen som genomförd bara för att implementeringen har skett, utan att förändringen är gjord först när det faktiska beteendet verkligen har ändrats. I detta hänseende kan vi finna stöd för att ledningen trots avsaknaden



av formell kontroll, ändå har insikt i hur säljarna arbetar. Däremot kvarstår dilemmat att ledningen genom frånvaron av konkreta direktiv inte lyckas styra säljarna mot önskvärt beteende.

Efter implementering av en förändring, är uppföljning och vidareutveckling enligt Hayes (2006) viktiga faktorer som vi även finner kopplade till styrningen av säljkåren. Ledningen inom SCAP försöker styra säljbeteendet dels med hjälp av en halvdags uppföljning av Huthwaite utbildningen, samt även genom att använda kundlivscykeln, vilken är kopplad till det önskvärda försäljningsbeteendet. Kundlivscykeln är ett utmärkt verktyg för att få säljarna att jobba mot rätt mål. Därför tycker vi att säljcheferna genom att uppmuntra användandet av denna i högre grad än vad som sker idag, kan förbättra och underlätta processen till att verkligen bli ett arbetssätt som säljarna alltid arbetar enligt.

#### **5.4. Erfarenheter från tidigare förändringar**

Enligt flertalet av våra respondenter är SCAP en trögrörlig organisation där förändringar inom den lokala verksamheten är betydligt enklare att genomföra än på en central nivå. Detta beror till stor del på den decentraliserade organisationen. Dock finns det erfarenhet av förändringar inom organisationen som utgör intressanta exempel, som borde resultera i att företaget har tagit lärdom av dessa för att utveckla sin förändringsförmåga. För att därför kunna analysera deras förändringsförmåga vill vi komplettera ovanstående resonemang med hur företaget har hanterat tidigare förändringar.

”Legenden” och ”Bestpack oss emellan” är förändringar av verktyg för informationsspridning som har etablerats under de senaste åren. Anledningen till införandet av dem var att den centrala ledningen på SCAP såg en risk med att kunskapen på företaget skulle försvinna när säljare pensionerar sig, vilket enligt Dawson (1994) benämns som att det var en intern pådrivningsfaktor till förändringen. Detta tyder på en god förmåga att förutse problemet vilket gjorde att de kunde agera proaktivt, istället för att försöka reagera när kunskapen väl hade försvunnit. Även om behovet till förändringen var uppenbart ur ett organisatoriskt perspektiv, var inställningen till ”Legenden” från början negativ, och det var inte förrän säljarna märkte att lärdomar från denne resulterade i användbara argument vid kundkontakter, som de utvecklade en vilja till att ta till sig informationen. Vid införandet av ”Legenden” tolkar vi flera säljares åsikter som att de inte fick information om att denna infördes för att säkra den organisatoriska kunskapen, utan att det var en ny informationsspridningskanal som de förväntades ta del utav. Med förbättrad kommunikation, anser vi i likhet med Ducks (1993) teorier, att SCAP hade kunnat förkorta den tid det tog för säljarna att vilja ta till sig förändringen.

En positiv aspekt av förändringen kring verktyg för kunskapsspridning, är fasen efter implementeringen. Hayes (2006) menar att det viktigaste då är att ha uppföljning och vidareutveckling av förändringen. SCAP hade uppföljning genom att de genomförde kontroll över hur många som lyssnade på ”Legenden”, detta var på den tiden när säljarna fick meddelandena via telefon. Dessutom insåg SCAP att de genom att visualisera kunskapen kunde utveckla kunskapsspridningen, vilket var anledningen till att ”Bestpack oss emellan”

utvecklades. Som vi har belyst tidigare finns det dock ytterligare förbättringar som kan genomföras, framförallt genom att förfina sökfunktionen i intranätet.

Även fusionen mellan Kartongfabriken och FPS i Malmö innebär stora förändringar för individerna där vi finner intressanta förändringsaspekter att ta under beaktning. Till att börja med var det marknadssituationen som var anledningen till uppköpet, vilket enligt teorin ses som en extern pådrivare till förändring. (Dawson, 1994) Förändringen karaktäriseras då utav att omställningen är påtvingad för individerna, vilket försvårar möjligheterna till att vilja förändras. Enligt Hayes (2006) är det då än viktigare att kommunikationen kring förändringen är tydlig för att individerna ska känna sig delaktiga. Detta finner vi inte var fallet vid uppköpet från SCAP, då flera respondenter ställer sig frågande till varför SCAP köpte Kartongfabriken. Anledningen till detta var huvudsakligen att de ansågs arbeta på olika sätt och mot olika kunder, då Kartongfabriken fokuserade på enklare och billigare kartonglösningar än SCAP. Att döma av att flera respondenter uttryckte att fusionen inte gick smidigt till vilket även resulterade i att flertalet personer slutade, och att SCAP från centralt håll inte gjorde några aktiviteter för att försöka underlätta samarbetet mellan de två enheterna, saknar SCAP riktlinjer och strategier för hur de ska hantera en sammanslagning för att inpränta SCAPs kultur på den förvärvade enheten. Detta finner vi märkligt med tanke på att SCAP internationellt sätt har en historik av att, till skillnad från övriga SCA, växa genom förvärv istället för organisk tillväxt. Hade det funnits klara direktiv från deras tidigare erfarenheter hade SCAP haft en möjlighet till bättre kontroll av hur sammanslagningen fortlöpte. Istället uttrycker flertalet respondenter att de inte tror att SCAP centralt har särskilt god insikt i hur fusionen gick till, en bild som förstärktes av våra intervjuer med personer högre upp i organisationen.

Av dessa två exempel tycker vi att SCAP har möjlighet till tillräcklig lärdom för att utveckla en god förändringsförmåga. Framförallt tycker vi att de belyser hur viktig kommunikation är vid alla förändringsprocesser. När det gäller SCAPs förändring mot ett konsultativt försäljningsbeteende har de trots detta medvetet valt att inte kommunicera att de genomgår en förändring av försäljningsarbetet. Anledningen till detta är att det finns säljare som redan arbetar på det önskade sättet och att mottagandet från dem hade riskerat att bli negativt. Istället har SCAP valt att genom införandet av säljutbildningen och att med olika medel framvinga teamarbete, hoppas på att säljbeteendet ska utvecklas hos individerna. Vi anser att tidigare erfarenheter kring förändring underbygger att SCAP istället borde tydliggöra vilket säljbeteende de önskar av sin säljkår, samt anledningen till att det tar Huthwaite utbildningen och vikten av att arbeta tillsammans mellan de olika enheterna.

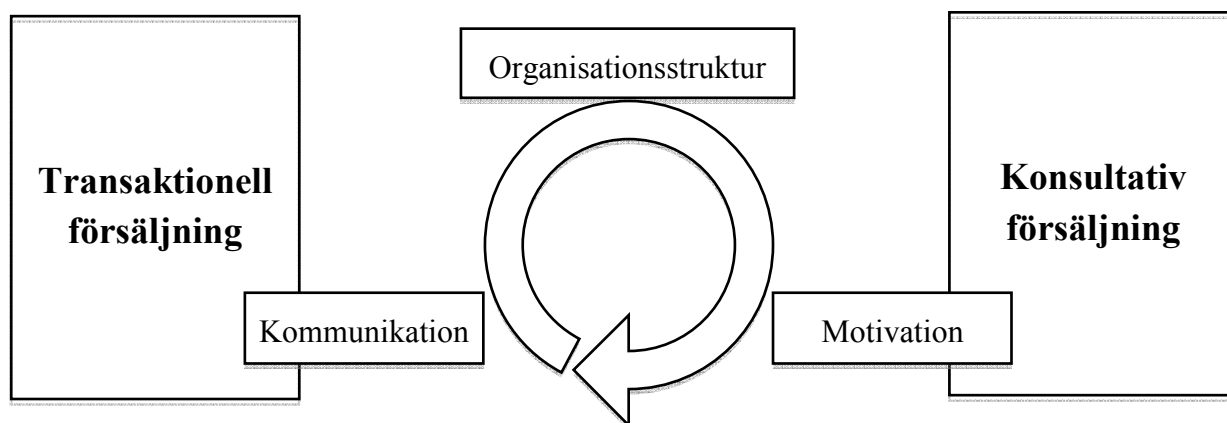
## 6. Slutsats

Vi avser att i detta stycke att redogöra för de slutsatser som framkommit ur vår analys av de empiriska och teoretiska delar som tidigare presenterats. Avslutningsvis ger vi förslag till hur vår studie kan leda till framtida forskning.

### 6.1. Forskningsfrågor

Den här studien tar sin början i forskningsfrågorna ”Vilka faktorer är viktiga för en förändringsprocess mot en önskad försäljningsmetod?” samt ”Hur påverkar specifika nyckelfaktorer en transformering från volymbaserad försäljning mot värdeskapande försäljning?”. För att ha möjlighet att besvara våra forskningsfrågor skapades utifrån ett teoretiskt underlag ett ramverk bestående av specifika faktorer som ansågs påverka förändringsmöjligheten.

Vi har i analysavsnittet påvisat att faktorerna från vårt ursprungliga teoretiska ramverk har påverkan på en förändringsprocess från ett transaktionellt till konsultativt försäljningsbeteende, men i varierande utsträckning. Utifrån detta identifierar vi de organisatoriska egenskaper som vi benämner som nyckelfaktorer, då de har inverkan på förändringsprocessen mot en önskad försäljningsmetod. Dessa finner vi är; *kommunikation*, *motivation* och *organisationsstruktur*.



Figur 10. Modell för nyckelfaktorer.

De här nyckelfaktorerna har genomgående haft en påverkan på det ursprungliga ramverkets faktorer som har undersökts.

För försäljningsarbetet har kommunikation stor betydelse i många hänseenden. Det behövs bra kommunikationskanaler för att sprida olika sorters information och kunskap. Detta ter sig i form av intern marknadsinformation vilket är avgörande för att undvika dubbelbearbetning av kunder, medan extern marknadsinformation medför att säljarna ska vara uppdaterade om vad som sker på marknaden. Även hur ledningen utformar och kommunicerar incitamentsprogram är påverkan på försäljningsarbetet då det påverkar säljarnas motivation, vilket är av relevans för att säljarna ska arbeta efter önskade direktiv. Då en organisation

består av flera olika säljenheter är även organisationsstrukturen betydelsefull för att undvika fenomen som intern konkurrens.

För att optimera möjligheterna för säljare att lyckas skapa ett mervärde tillsammans med kunden, har vi kommit fram till att kunskap ur olika aspekter är av betydelse inom organisation. Både för hur denna kunskap skapas och hur den sprids internt och för att ny kunskap ska kunna uppstå, menar vi att det viktigaste är att organisationens medlemmar är motiverade till kunskapsgenererade aktiviteter. Motivationen till dessa aktiviteter förstärks om det finns en "kunskapskultur" som är inorporerad i de värderingar som utgör organisationskulturen. Kunskap kan spridas på många olika vis men vår studie påvisar att det finns risker med att enbart använda informella kunskapskanaler för kommunikation. Kunskapsöverföringen riskerar att bli snedvriden då personliga relationer styr den. Det är därför viktigt att det finns en god avvägning mellan formella och informella kunskapskanaler. Vår studie visar att det är viktigt att organisationsstrukturen är uppbyggd för att underlätta spridningen av kunskap.

När en organisation genomgår en transformation liknande den vi har studerat, bidrar kommunikation till medvetande om och förståelse för förändringen, vilket är grundläggande för att individerna ska vara motiverade till att förändra sitt beteende. Utan att ha förståelse för varför de behöver förändra sig kommer de inte vara mottagliga för den. Kommunikation har även betydelse i form av vilka riktlinjer och direktiv som ledningen förmedlar, vilket framförallt är avgörande när förändringen berör tyst kunskap i en decentraliserad organisation. Eftersom en förändring inte är fulländad vid implementeringen, utan först när det nya beteendet har etablerats, är säljchefen en ytterst viktig aktör för förändringsprocessen. Detta då säljchefen har en djup insikt i säljarnas vardagliga arbete och således kan styra dem till önskat beteende genom kommunikation och motivation.

Vår modell utgår ifrån organisationer som bearbetar nationella marknader, därav tar den hänsyn till hur specifika faktorer påverkar förändring även inom olika regionala enheter inom en organisation. Förvisso använder de teoretiker som skriver om försäljning, delvis bitar som härstammar ifrån både Change och Knowledge Management. Dock förbiser de i våra ögan hur omfattande en implementering av ett nytt arbetssätt i praktiken kan vara, ofta som en följd av att merparten av deras teorier kretsar kring själva försäljningsögonblicket. Detta utmynnar i att kunskapsspridning och kunskapsskapande inte ges det utrymme i förändringsprocessen vilka de i själva verket kräver för att skapa ett bestående beteende inom säljkåren. Säljyrket innebär ofta en hög grad av självständigt arbete, således kräver förändringar inom sådana enheter mycket stort fokus på kommunikativa faktorer och motiverande aktiviteter. Allt fler organisationer upplever ökad konkurrens samt prispress inom sin bransch och försöker förändra sitt försäljningsbeteende för att skapa mer värde för sina kunder. För att lyckas förbättra sin egen konkurrenssituation, oavsett vilken bransch organisationen verkar inom, gäller det att inte fokusera enbart på kundmötet. Vi menar att det är viktigt att uppskatta värdet av de faktorer som underbygger en varaktig förändring och på sikt leder till att högre kvalitet i kunderbjudandet.

## 6.2. SCA Packaging

Vi har under studien konstaterat att SCAP inte lyckats implementera det nya försäljningsbeteende vilket är önskat av ledningen. Sedermera finns det en rad orsaker till detta och vi kommer i detta stycke att redogöra för dem.

I vårt empiriska material framkommer det tydligt att säljarna inte är fullt medvetna om att ledningen försöker implementera en förändring av försäljningsbeteendet. Detta faktum är olyckligt då insikten om en förändring påverkar både motivationen och acceptansen för en förändring hos de berörda. Dock ser vi också att vetskapen om förändringens fulla innerbörd är okänd även hos lokal ledning. Således har den centrala ledningen på SCAP inte lyckats kommunicera detta till sina olika försäljningsenheter, det här har i sin tur implikationer för hur förändringen kommuniceras till säljarna. Vi har tidigare påvisat vikten av försäljningschefens roll för en fullbordad förändringsprocess och vi menar att det är särskilt viktigt att mellancheferna tagit till sig förändringens betydelse. En metod för att stärka den länk mellan central ledning och säljare som försäljningschefen utgör, är att använda sig av det verktyg som SCAPs ledning refererar till som ”coach till coachen”. Vi finner detta vara en god idé men då försäljningscheferna inte uppfattar dessa aktiviteter som närvarande i sitt dagliga arbete, bör SCAP utveckla ”coach till coachen” för att effektivisera kommunikation mellan ledningsdirektiven till säljarna. Ett sådant här arbete kräver mycket av försäljningschefen och placerar denne i en utsatt position, följaktligen kräver detta att försäljningschefen får det stöd ifrån högre ort som krävs för att arbetet ska bli framgångsrikt.

Vi har påträffat ett återkommande mönster inom flera olika delar av SCAP där uppfattningen skiljer sig vitt mellan ledning på olika nivåer samt säljare. Vi har mött defensiva resonemang ifrån både ledningshåll och säljare beträffande varför förändringen inte fullföljts. I dagsläget blundar både säljare och ledning för varandras behov och krav, vi menar att en gemensam målbild av hur försäljningen bör bedrivas kan bidra till större förståelse och att resurserna för försäljningen kan användas mer effektivt. För att kommunicera denna målbild efterfrågar vi klarare riktlinjer med avseende på försäljningsarbetet. Detta blir särskilt angeläget med tanke på att SCAP Sverige är en decentraliserad organisation med en komplicerad organisationsstruktur, som i dag inte skapar optimerade försäljningsenheter. I dagsläget skapar detta intern konkurrens inom försäljningsorganisationen vilket hämmar SCAP. Klarare förhållningsorder om nykundsbehandling och marknadssegmentering hade förhindrat interna konflikter vid exempelvis överlämning av kunder mellan säljare.

Vi har påvisat att motivation är en viktig faktor för förändringar inom organisationer, incitament i olika former är effektiva verktyg att använda för att driva på en förändring. SCAP använder sig av ekonomiska incitament i form av bonusprogram, förvisso är detta en god tanke men i praktiken fungerar det inte väl inom SCAP. Huvudsakligen till följd av att dessa bonusprogram är svåra att påverka för enskilda säljare och utgör relativt liten del av deras totala ersättning. Således efterlyser vi att säljarnas bonusar till större del hade kunnat påverkats av deras individuella försäljningsbeteende. Vi tror att för att etablera den typ av försäljning som ledningen efterfrågar, bör det löna sig för säljarna att detta beteende efterlevs.

### **6.3. Teoretiskt bidrag**

När en organisation med medlemmar som besitter tyst yrkeskunskap, vill förändra specifika beteenden bland dess medarbetare, krävs tydliga och klara riktlinjer. Fallstudien påvisar att en brist på direktiv är en stor orsak till att missförstånd och rivalitet bland medlemmar uppstår. För att motverka detta spelar organisationsstrukturen en betydande roll och bör vara uppbyggd för att optimera kunskapsspridningen mellan individer. I vår studie har vi uppmärksammat att kunskap inte behöver vara unik för en individ inom organisationen, utan snarare kan vara generell bland både individer och enheter med liknande arbetsuppgifter, som försäljningsenheter. Teoretiker inom kunskapsfältet exemplifierar ofta en organisation som att den är uppbyggd av olika enheter med olika kunskaper. Vi menar att i fallet med försäljningsenheter som är geografiskt uppdelade inom en organisation, kan samma kunskap påträffas inom flera enheter. Därav menar vi att organisationen måste struktureras på ett vis som tar hänsyn till att samma tysta kunskap kan finnas, trots att enheternas arbetsuppgifter är särskilda. I detta fall menar vi att informationen, eller den explicita kunskapen, bör vara den överordnade beståndsdelen i organisationsstrukturen. Studien bidrar till att expandera redan existerande teorier kring organisationsstrukturens roll för en organisations kunskapsspridning och att liknande tyst kunskap kan existera inom olika enheter med liknande uppgifter, vilket istället gör att den explicita kunskapen måste spridas på ett effektivt vis för ökad gemensam vinning inom organisationen.

### **6.4. Förslag till vidare forskning**

Vi anser att försäljning som teoretiskt fält är till viss del är förbiset i ekonomiska högskoleutbildningar. Som vi tidigare nämnt är vår egen erfarenhet att försäljning som fält har hamnat i skuggan av marknadsföring, både teoretiska och empiriska undersökningar inom området är vad vi erfar fåtaliga. Vi menar att vår studie fungerar som en bra grund för att forska vidare inom ämnet. Vår undersökning har ett kvalitativt förhållningssätt och en kvantitativ studie inom samma ämne tycker vi hade varit intressant för ytterligare empiriska resultat.

Vår diskussion kring vilka faktorer som vi identifierat som avgörande för en förändring av försäljningsbeteende inom en säljkår, är utmärkta grunder för att bedriva en mer detaljerad studie inom respektive nyckelfaktor. Vi har i denna studie inte haft möjlighet att studera varje faktor mer i detalj, men att exempelvis studera enbart kommunikationens roll för konsultativ försäljning är ett delområde som skulle vara intressant att studera mer ingående.

Ur vår synvinkel hade det också varit intressant att forska vidare kring den uppdelning som inte tidigare existerar inom teorin, det vill säga vad vi menar är en teoretisk förfining beträffande en organisatorisk struktur som är anpassad till den interna konkurrens som kan råda inom en organisation.

## 7. Källförteckning

### Litterära verk:

- Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj. (2000). *Reflexive Methodology – New Vistas for Qualitative Research*. London: SAGE.
- Araujo, Luis, Burgoyne, John, Easterby- Smith, Mark (1999). *Organizational learning and the learning of organization*. London: SAGE.
- Augustine, Norman R. (1997) *Reshaping an Industry*. Harvard Business Review on Change. Boston, MA (2008): Harvard Business School Publishing.
- Barney, Jay B. & Hesterly, William H. (2008). *Strategic Management and Competitive Advantages: Concepts and Cases – Second Edition*. London: Pearson Education International.
- Beer, Michael., Nohria, Nitin. (2000). *Breaking the code of change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bengtsson, Lars. (1993). *Intern diversifiering som strategisk process*. Doctoral thesis, Lund: Lund University Press.
- Bryman, Alan & Bell, Emma. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.
- Dawson, Patrick. (1994). *Organizational Change: A Processual Approach*. London: Paul Chapman Publishing.
- Duck, Jeanie Daniel. (1993). *Managing Change: The Art of Balancing*. Harvard Business Review on Change. Boston, MA (2008): Harvard Business School Publishing.
- Easterby-Smith, Mark. Araujo, Luis. Burgoyne, John. (1999). *Organizational Learning and the Learning Organization – Developments in theory and practice*. London: SAGE Publications Ltd.
- Eneroth, Kristina. (1997). *Strategi och kompetensdynamik – en studie av Axis Communications*. Doctoral dissertation, Lund: Lund University Press.
- Forsyth, Patrik. (2002). *Sales Management*. Oxford: Capstone Publishing.
- Grant, Robert M. (2002). *Contemporary strategy analysis – concepts, techniques, applications - Fourth Edition*. Cornwall: Blackwell Publishing.
- Grönroos, Christian. (2002). *Service Management och marknadsföring – En CRM ansats*. Malmö: Liber.
- Hammer, Michael. (1996). *Beyond Reengineering*. New York: Harper Collins Publishers.
- Hayes, John. (2006). *The Theory and Practice of Change Management- Second edition*. USA: Palgrave.

- Huber, George P. & Van de Ven, Andrew H. (1995). *Longitudinal Field Research Methods – Studying Processes of Organizational Change*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc.
- Kalling, Thomas & Styhre, Alexander. (2003). *Knowledge Sharing in Organizations*. Malmö: Liber.
- Kotter, John P. (1995). *Leading change: Why transformation efforts fail*. Harvard Business Review on Change. Boston, MA (2008): Harvard Business School Publishing.
- Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo. (1982, 1992). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.
- Martin, Roger. (1993). *Changing the Mind of the Corporation*. Harvard Business Review on Change. Boston, MA (2008): Harvard Business School Publishing.
- Mayer, David. Greenberg, Herbert. (1964). *What Makes a Good Salesman*. Harvard Business Review on Sales and Selling. Boston, MA (2009): Harvard Business School Publishing.
- Normann, Richard. (1992). *Service Management: ledning och strategi I tjänsteproduktionen*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Patel, Runa & Davidson, Bo. (1991, 1994). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Porter, Michael. (1980). *Konkurrensstrategi –Andra upplagan*. New York: ISL Förlag.
- Rackham, Niel. (1999). *Rethinking the Sales Force: Refining Selling to Create and Capture Customer Value*. New York: McGraw Hill.
- Schön, Lennart. (2007). *En modern svensk ekonomisk historia – tillväxt och omvandling under två sekel*. Stockholm: SNS Förlag.
- Skärvad, Per-Hugo & Olsson, Jan. (2008). *Företagsekonomi 100 – 14:e upplagan*. Malmö: Liber.
- Strebel, Paul. (1996). *Why Do Employees Resist Change?* Harvard Business Review on Change. Boston, MA (2008): Harvard Business School Publishing.
- Wiedersheim-Paul, Finn & Eriksson, Lars Torsten. (1991). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber Ekonomi/Almqvist & Wiksell.
- Yin, Robert K. (2003). *Case Study Research – Design and Methods, Third Edition*. London: SAGE.



### **Akademiska artiklar:**

- Adler, Paul S. & Cole, Robert E. (1993). *Designed for Learning: A Tale of Two Auto Plants*. Sloan Management Review. Vol. 34, nr. 3.
- Argyris, Chris. (1991). *Teaching Smart People How to Learn*. Harvard Business Review. Vol. 69, nr. 3.
- Edvinsson, Leif. (2008) *Knowledge navigation and the cultivating ecosystem for intellectual capital., Chapter 1 in Ahonen, Guy (Ed). Inspired by knowledge in organizations*. Helsingfors: Hanken, nr 182.
- Eisanhardt, Kathleen M. (1989). *Building Theories from Case Study Research*. Academy of Management Review, Vol. 14, nr. 4.
- Elsbach, Kimberly (2003). *How to Pitch a Brilliant Idea*. Harvard Business Review, Vol. 81, nr 9.
- Evenson, Renee. (2009). *Prepare yourself: like it or not, change is coming!* Supervision, Vol. 70, nr. 2.
- Fine, Charles, H. (2005). *Are You Modular or Integral? Be Sure Your Supply Chain Knows*. Strategy + Business Issue 39, summer 2005.
- Fine, Leslie M. (2007). *Selling and Sales Management*. Business Horizons, Vol. 50, nr. 3.
- Franke, G. R., & Park, J. (2006). *Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis*. Journal of Marketing Research, Vol. 43, nr 4.
- Garvin, David A. (1993). *Building a learning organization*. Harvard Business Review. Vol. 71, nr. 4.
- Gersick, Connie J G. (1991). *Revolutionary change theories: A multi-level exploration of the punctuated equilibrium paradigm*. The Academy of Management Review, Vol. 16, nr. 1.
- Grant, Robert M. (1996). *Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm*. Strategic Management Journal, Vol. 17, Winter special issue
- Hansen, Morten., Nohria, Nitin., Tierney, Thomas., (1999). *What's your strategy for managing knowledge?* Harvard Business Review, Vol. 77, nr. 2.
- Hamel, Gary & Välinkangas, Liisa. (2003). *The Quest for Resilience*. Harvard Business Review, Vol. 81, nr. 9.
- Kim, W Chan & Mauborgne, Renée. (2003). *Tipping Point Leadership*. Harvard Business Review, Vol. 81, nr. 4.
- Ledingham, Dianne. Kovac, Mark. Simon, Heidi Locke (2006) *"The New Science of Sales force Productivity"* Harvard Business Review, Vol. 84, nr. 9.

Lopez, Tara Burnthorne., Hopkins, Christopher D., & Raymond, Mary Anne. (2006). *Reward preferences of salespeople: How do commissions rate?* Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. 26, nr. 4.

Mayers, Matthew B & Cheung, Mee- Shew. (2008). *Sharing Global Supply Chain Knowledge*. MIT Sloan Management Review, Vol. 49, nr. 4.

McCarthy, John. (1998). *As sales manager explains why sales training fails*. Trust & Estates, Vol. 138, nr. 5.

McFarland, Richard G., Challagalla, Goutam N., Shervani, Tasadduq A. (2006). *Influence tactics for effective adaptive selling*. Journal of Marketing, Vol. 70, nr. 4.

Mendizza, Marina & Rosengren, Jonny. (2006). *Värdeskapande genom rätt säljerbjudande*. Magisteruppsats, Lunds Universitet.

Nonaka, Ikujiro. (1991). *The Knowledge-Creating Company*. Harvard Business Review. Vol. 69, nr. 6.

Parish, Janet Turner & Cadwallader, Susan & Busch, Paul. (2008). *Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change*. Journal of Organizational Change Management, Vol. 21, nr. 1.

Romanelli, Elaine & Tushman, Michael L. (1994). *Organizational transformation as punctuated equilibrium - An empirical test*. Academy of Management Journal, Vol. 37, nr. 5.

The Economist. (2008). *After the Fall*. The Economist, pappersupplagan, 13 November 2008.

Weitz, Barton A., Sujan, Harish., Sujan, Mita. (1986). *Knowledge, motivation and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness*. Journal of Marketing, Vol. 50, nr 4.

### **Elektroniska källor:**

[www.di.se](http://www.di.se) - 2009-06-08 "Debatt: Lär elever försäljning"

[www.huthwaite.se](http://www.huthwaite.se) - 2009-04-22

[www.sca.com](http://www.sca.com) - 2009-05-03

[www.scapackaging.se](http://www.scapackaging.se) - 2009-05-03

**Dokument:**

SCA Årsredovisning 2008.

SCA Kvartalsrapport, kvartal 1, 2009.

SCA Utbildningsmaterial 2008

SCA Förpackningsguiden 2008

SCA-pressmedelände 2009-04-28

**Intervjuer:**

Anderberg, Malin. SCAP (Säljare, Display). Intervju 2009-04-23

Andersson, Peter. SCAP (Säljare, Division Värnamo). Intervju 2009-04-22

Bruce, Pierre. SCAP (Försäljningschef, Division Värnamo). Intervju 2009-04-28

Berggren, Barbro. SCAP (Marknadschef). Intervju 2009-04-28

Björkqvist, Sara. SCAP (Säljare, Förpackningsservice Malmö). Intervju 2009-04-23

Dahlin, Niklas. SCAP (Director Business Development). Intervju 2009-04-24

Dahlskog, Mikael. SCAP (Sales Manager, Förpackningsservice Malmö). Intervju 2009-04-28

Duckert, Anders. SCAP (Sales Practice Manager, Förpackningsservice Malmö).  
Intervju 2009-04-23

Johansson, Dahn. SCAP (Regionchef/Grossist, Förpackningsservice Malmö).  
Intervju 2009-04-28

Jörud, Patrik. SCAP (Säljare, Förpackningsservice Malmö). Intervju 2009-04-22

Lüning, Joachim. SCAP (Säljare, Cellplast). Intervju 2009-05-05

Lönnqvist, Benny. SCAP (Regionchef, Förpackningsservice Malmö). Intervju 2009-04-22

Stangeborn, Morgan. SCAP (Säljare, Division Värnamo). Intervju 2009-05-05

# Bilaga 1

## Intervjuområden

- Allmän introduktion av personens roll på SCAP

### Försäljningsprocessen:

- Förklaring av deras försäljningsmetod
- Finns det uttalade riktlinjer från ledningen
- Segmentering av marknaden, uppdelning mellan enheter, nykundsarbete
- Uppföljning, coaching och kontroll från chefer
- Incitament program, påverkningsgrad, motiverande
- Uppdelning av kunder mellan division kontra förpackningsservice

### Kunskap:

- Kunskapsöverföring mellan säljare
- Hur företaget lär upp nya försäljare, utbildning? Trainee? Mentorskap?
- Tidigare utbildning, uppföljning? Intern/Extern?
- Organisatoriska verktyg för att främja kunskapsöverföring
- Utvärdering, styrningsmekanismer
- Utväxling av erfarenheter på ledning/chefs nivå från olika enheter

### Förändringsprocessen:

- Exempel på tidigare förändringar, erfarenheter
- Öppenhet/mottaglighet för förändringar, både personligt och organisationens perspektiv
- Kommunikation
- Implementering
- Uppföljning (kontroll system)

### Frågor specifikt till ledare (ej ställda till säljare):

- Personalrekrytering, för och nackdelar med olika bakgrunder?
- Hur hanteras de säljare som inte säljer i linje med de mål ledning har för säljprocessen, olika ledarskaps stilar
- Informationskanaler och kommunikation
- Hur mottagliga är sälj/regionchefer för information som kommer underifrån inom organisationen.
- Positiva gentemot negativa aspekter på styrning av säljare, självständighet hos säljkåren?
- Positiva gentemot negativa egenskaper hos en generellt sett högpresterande säljare.
- Karriärmöjligheter som säljare

## Bilaga 2

### Bakgrundsinformation – Svenska Cellulosa Aktiebolaget

Svenska Cellulosa Aktiebolaget (SCA) grundades 1929 som ett resultat av en sammanslagning av ett tiotal svenska skogsbolag. De har i dagsläget cirka 52.000 anställda i 60 länder men är representerade på över 90 marknader världen över. Nettoomsättningen 2008 uppgick till 110 miljarder svenska kronor. SCAs affärsidé är att utveckla, producera och marknadsföra högförädlade produkter och tjänster inom fyra olika affärsområden; *personliga hygienprodukter, mjukpapper, förpackningar* och *skogsindustriprodukter*.

*Personliga hygienprodukter* utgörs av tre produktsegment; inkontinensskydd, barnblöjor och menstruationsskydd. Detta verksamhetsområde svarar för 21 procent av SCA-koncernens omsättning. *Mjukpapper* omfattar produktsortiment inom toalett- och hushållspapper samt servetter och pappersnäsdukar. Av koncernens totala omsättning står mjukpapper för den största delen av verksamheten med 34 procent. *Förpackningar* tillverkar och säljer wellpappråvara samt olika sorters förpackningar anpassade för till exempel transport, skydd, konsument och skyltmaterial. Inom detta branschområde erbjuds också en del relaterade kringtjänster till marknaden. Förpackningar står för 30 procent av totalomsättning. *Skogsindustriprodukter* tillverkar tryckpapper, pappersmassa och sågade trävaror, verksamhetsfältet motsvarar 15 procent av omsättningen.

Den europeiska marknaden är huvudmarknad för SCA där sju av de åtta största nationella marknaderna återfinns inom EU, undantaget är USA som är SCAs fjärde största marknad sett till omsättning.

Den ekonomiska situation som råder i världen har påverkat SCA och lågkonjunkturen har tvingat dem att anpassa sig till rådande affärsklimat. Under 2009 och 2010 uttrycker SCA att det kortsiktiga fokuset kommer att ligga på att vända koncernens kassaflödesutveckling och fortsätta att stimulera SCAs position som ledande aktör inom hygienartiklar. Det innebär bland annat investeringsnivåerna kommer att sänkas och en striktare kostnadskontroller. Bland annat nämner de en hårdare kontroll av lagerkostnader och betalningsvillkor för att minska rörelsekostnaden.<sup>10</sup>

### SCA Packaging

I världen omsätter SCAP 33 miljarder svenska kronor vilket är minskning mot 2007 med en procent. Även antalet anställda har minskat, 3 procent färre anställda än föregående år innebär cirka 22.800 anställda inom SCAP. Med över 200 anläggningar i Europa och Asien är SCAP den näst största producenten av wellpapp och wellpappråvaror i Europa och den största i Kina, emellertid är den kinesiska marknaden ”*extremt fragmenterad*”.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> SCA hemsida - [www.sca.com](http://www.sca.com) (läst 2009-05-12).

<sup>11</sup> Årsredovisning 2008.

## Bilaga 3

Pressmeddelande, 2009-04-28

### SCA påbörjar effektiviseringsprogram inom Förpackningar

Den europeiska förpackningsmarknaden är starkt negativt påverkad av lågkonjunkturen. I syfte att stärka SCAs förpackningsverksamhet i Europa inleds ett effektiviseringsarbete som fullt genomfört kommer att ge årliga besparingar om 1 070 MSEK från och med det andra kvartalet 2010.

Efterfrågan i Europa har minskat med 10 procent och branschen brottas med höga producentlager och prispress på såväl wellpappråvara (liner) som wellpappförpackningar.

I syfte att sänka kostnaderna och öka effektivitet, påbörjar SCA ett arbete som fullt genomfört kommer att ge årliga besparingar på 1 070 MSEK med full effekt från andra kvartalet 2010, varav 310 MSEK under 2009. Kostnaden för åtgärderna uppgår till 1 700 MSEK och kommer att tas löpande under 2009. Av kostnaderna är 640 MSEK nedskrivningar och 1 060 MSEK kassaflödespåverkande. För 2009 blir nettoeffekten på kassaflödet -170 MSEK, men för 2010 blir effekten positiv.

Åtgärderna omfattar:

- Tidigareläggning av stängning av linerbruket New Hythe till mitten av 2009
- Nedläggning av 11 wellpappfabriker i Europa
- Rationalisering av personalstyrkan inom Förpackningar med 2 200 anställda i Europa, totalt motsvarande 14 procent av arbetsstyrkan. 120 anställda i Sverige berörs.

Förutom de ovan beskrivna åtgärderna, genomför SCA produktionsminskningar av liner under första halvåret i år uppgående till 160 000 ton. Under 2008 minskades personalen med 1 000 anställda.

#### **För ytterligare information, kontakta gärna**

Bodil Eriksson, kommunikationsdirektör, 08-788 52 34

Pär Altan, chef medierelationer, 08-788 52 37

Johan Karlsson, chef investerarrelationer, 08-788 51 30