



Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi

Kandidatuppsats 15hp i företagsekonomi

Rekrytering av säljare

- Vad är det som efterfrågas hos en säljare?

EXC504

Vårterminen 2017

Författare: Amir Aldjamali

Handledare: Eddy Nehls

Examinator: Anna Karin Olsson

Förord

Med detta examensarbete sätter jag ett slut för mina tre år på Högskolan Väst. Min stora tacksamhet riktas mot respondenterna, men även till min examinator Anna Karin Olsson och till min handledare Eddy Nehls, som har lyssnat och gett råd under tidens gång. Sist men inte minst vill jag skicka iväg ett tack till mina opponenter för deras engagemang.

Amir Ali Aldjamali

25/6-2017

Examensarbete i Företagsekonomi

Titel: Rekrytering av säljare – Vad är det som efterfrågas hos en säljare?
Författare: Amir Aldjamali
Kurs: EXC504, Examensarbete inom Företagsekonomi, Högskolan Väst
Termin: VT2017
Datum: 2017 Juni 02
Nyckelord: Rekrytering, rekryteringsprocess, säljare, mobilåterförsäljning, kommunikation, egenskaper.

Sammanfattning

Mobilkommunikationsbranschen växer, flera företag lanserar nya mobiler, och antalet mobilåterförsäljare ökar. Konkurrensen inom branschen för mobilåterförsäljare är tuff, där servicen hamnar i fokus. Servicen som mobilåterförsäljare erbjuder gör så att säljarna hamnar i fokus, där de agerar som företagets ansikten utåt. Att hitta duktiga säljare blir därför en viktig del för mobilåterförsäljarna. Syftet med denna studie är att undersöka vilka egenskaper och kärnkompetenser som en rekryterare bör efterfråga hos en säljare, som arbetar inom mobilåterförsäljning i butik, samt även undersöka vilka rekryteringsmetoder som är lämpliga att använda i samband med rekryteringsprocessen. Studien strävar efter att bidra till att nya företag inom försäljningsbranschen ökar sin chans till att kunna etablera sig, genom att rekrytera rätt säljare. Sex kvalitativa intervjuer har genomförts med totalt nio respondenter, för att samla in empiri som både har sammanställts och analyserats med stöd av en teoretisk referensram bestående av bland annat relevant tidigare forskning. Egenskaper och kärnkompetenser som bör efterfrågas vid rekrytering, är framförallt kommunikationsförmågan, men även motivation och lojalitet. Företag behöver vara tydliga i sitt behov, framförallt bland företag med begränsade ekonomiska resurser. Under rekryteringsprocessen spelar kommunikation mellan rekryterare och kandidat en viktig roll, därför bör rekryteraren genomföra rekryteringsmetoder där hen får möjlighet till att observera kandidatens kommunikationsförmåga. Både kommunikation och utbildning spelar en viktig roll i rekryteringsprocessen.

Bachelor Thesis in Business Economics

Title: Recruitment of Sellers - What is the demand for a seller?
Author: Amir Aldjamali
Course: EXC504, Bachelor in Business Administration. University West.
Semester: Spring 2017
Date: 2017 June 02
Keywords: Recruitment, recruitment process, seller, mobile resale, communication, characteristics

Abstract

The mobile communications industry is growing, several companies are launching new mobiles, and the number of mobile resellers is increasing. The competition in the mobile reseller industry is tough, where service is in focus. In the service that mobile resellers offer their customers, the sellers are in the spotlight, the frontface of the company. Finding good sellers is therefore an important part for mobile resellers. The purpose of this study is to investigate the characteristics and core competencies that a recruiter needs from a sales person who works in mobile resale at the store, as well as investigate which recruitment methods are suitable for use in connection with recruitment. The study strives to help new companies in the sales industry increase their chances of being established by recruiting the right sellers. Through six qualitative interviews with in total nine respondents, I have collected empirical evidence that has been compiled and analyzed on the basis of a theoretical reference framework, which includes relevant previous research. Qualifications and core competencies to be sought when recruiting are mainly communication skills, but also motivation and loyalty. Companies need to be clear in their needs, especially among companies with limited financial resources. During the recruitment process, communication between recruiters and candidates plays an important role, and the recruiter should implement recruitment methods in which the recruiter will be able to observe the candidate's communication skills. Both communication and education play an important role in a recruitment process

Innehållsförteckning

1	Introduktion	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Problemdiskussion	1
1.3	Forskningsfrågor	2
1.4	Syfte	2
2	Metod	3
2.1	Vetenskapligt synsätt	3
2.2	Undersökningsansats	3
2.3	Datainsamling	3
2.3.1	<i>Urval av organisationer</i>	4
2.3.2	<i>Urval av intervjupersoner</i>	4
2.4	Forskningsetiska principer	5
2.5	Analysmetod	5
2.6	Genomförande av intervjuerna	5
2.7	Källkritik	6
2.8	Tillförlitlighet och överförbarhet	6
3	Teoretisk Referensram	7
3.1	Genomförande av litteratursökning	7
3.2	Rekrytering	7
3.2.1	<i>Rekryteringsprocess</i>	8
3.2.2	<i>Urvalsprocess</i>	8
3.3	Personlighet och efterfrågade egenskaper	9
3.4	Kommunikation	10
3.4.1	<i>Kommunikation under rekrytering</i>	10
3.4.2	<i>Säljares kommunikationsförmåga</i>	11
3.5	Utbildning	12
3.6	Analysmodell	14
4	Empiri	15
4.1	Empiripresentationens struktur	15
4.2	Företagsbeskrivning	15
4.2.1	<i>Företag 1</i>	15
4.2.2	<i>Företag 2</i>	16
4.2.3	<i>Företag 3</i>	17
4.3	Rekrytering	18
4.3.1	<i>Rekryteringsprocess</i>	19
4.4	Personlighet och efterfrågade egenskaper	21

4.5	Utbildning.....	23
5	Analys	25
5.1	Rekrytering.....	25
5.2	Personlighet och efterfrågade egenskaper.....	26
5.3	Kommunikation.....	27
5.4	Utbildning.....	28
6	Slutsats.....	29
6.1	Reflektion över studiens genomförande.....	29
6.2	Förslag på framtida studier.....	29
7	Referenser	31
9	Bilagor	34

1 INTRODUKTION

1.1 BAKGRUND

Mobilkommunikationsbranschen har under senare års tid expanderat på kort tid, och där teknologin inom området har gjort stora framsteg. Kevin Vilhelmsson skriver i sin artikel (2014) att bara under första kvartalet i år 2014 så ökade försäljning av mobiler med 29 procent jämfört med tidigare år. Enligt artikeln såldes det globalt över 270 miljoner mobiltelefoner under just det kvartalet. Idag finns det flera stora företag som Apple, Samsung och Sony som konstant tillverkar nya mobiler för att konkurrera ut varandra i en tuff bransch. I samband med detta så växer det fram nya återförsäljare som säljer mobiltillverkarnas produkter, och konkurrensen inom denna bransch har även blivit tuff. Då dessa återförsäljare säljer samma typ av produkter, och utbudet har samma eller liknande försäljningspris, så har servicen hamnat i fokus i denna bransch. Detta visar Nilsson och Wiklund (2016) som har gjort ett större test där återförsäljare har jämförts med varandra med syftet att ta reda på vilken återförsäljare som är bättre än dem andra, och vad det beror på. Försäljning av mobiltelefoner görs både via webbförsäljning eller via säljare i fysiska butiker. Säljare som arbetar i fysiska butiker har som huvudsaklig uppgift att introducera företagets varor till kund, men i samband med försäljningen är service en viktig faktor. Just kundservicen hamnar i fokus under dessa test, vilket pekar på den viktiga rollen som en säljare har för återförsäljare (Hall, Ahearne & Sujana. 2015). Säljarna blir på så sätt återförsäljares ansikte utåt och det första som kunder stöter på.

Att ha rätt typ av personer som arbetar som säljare är därför viktigt för en återförsäljare. Det går att hitta flertal annonser ute i nätet där återförsäljare söker efter säljare, då blir det en uppgift där HR-avdelningen bär det största ansvaret för att hitta de rätta personerna bland alla som har sökt till tjänsten. I en bransch där det är säljarna som gör skillnaden, har rekryteringen möjligen en avgörande roll för återförsäljarna. Rekryteringsprocessen i jakten på säljare fyller därför en viktig funktion, vars syfte handlar om att rekrytera någon eller några till en ledig plats som behöver fyllas ut (Granberg, 1994). Svårigheten för företag idag är att rekrytera folk med rätt kompetens, det visar en kompetensbehovsrapport från Svensk Handel (2015).

1.2 PROBLEMDISKUSSION

I en bransch där konkurrensen är tuff, och där säljare har en avgörande roll för återförsäljarna, är det viktigt för dessa återförsäljare att rekrytera rätt person eller personer. Boström (2009) skriver i sin artikel om flera fall där återförsäljare hamnar i konflikter med kunder. Fallen som tas upp i artikeln är alla kopplade till säljares individuella ageranden, och är ett exempel på rekryteringar av säljare som inte har blivit lyckade, och hur det kan påverka återförsäljare. Artikeln belyser på så sätt hur så pass viktig roll en säljare har för återförsäljare, och varför det är viktigt med att rekrytera duktiga säljare.

Att rekrytera duktiga säljare i praktiken kan vara svårt, det gäller för rekryteraren att dels veta vad det innebär att vara en duktig säljare, vad det är som gör en säljare duktig, och även för rekryteraren att veta hur man ska gå tillväga för att ta reda på ifall en säljare är duktig eller inte. En säljare blir inte duktigare för att den arbetar för en större återförsäljare, servicen som säljaren ger beror inte på vem som säljaren arbetar för, utan det beror på vem det är som säljer.

Med duktiga säljare så kan en mindre återförsäljare växa och börja konkurrera på en högre nivå, och större återförsäljare behöver duktiga säljare för att kunna fortsätta vara på sin nivå. Att hitta duktiga säljare är därför viktigt för alla återförsäljare, oavsett hur stora eller lyckade man är. För att hitta duktiga säljare så behöver återförsäljarna veta vad det är som ska efterfrågas, att förstå vad det är som utmärker en duktig säljare (Lamont & Lundstrom. 1977)

1.3 FORSKNINGSFRÅGOR

- Vilka egenskaper hos en säljare bör efterfrågas av återförsäljare?
- Har kommunikation och utbildning en roll i rekryteringsprocessen, om ja, i så fall hur?

1.4 SYFTE

Syftet med denna studie är att undersöka vilka egenskaper och kärnkompetenser som en rekryterare ska efterfråga hos en säljare, som arbetar inom mobilåterförsäljning i butik, samt även undersöka vilka rekryteringsmetoder som är lämpliga att använda i samband med rekryteringen. Studien vill även undersöka ifall kommunikation och utbildning har en roll i rekryteringsprocessen. Studien strävar efter att bidra till att nya företag inom försäljningsbranschen ökar sin chans till att kunna etablera sig, genom att rekrytera rätt säljare.

2 METOD

2.1 VETENSKAPLIGT SYNSÄTT

För att förstå vad det är som ska efterfrågas hos en säljare och vad det är som avgör ifall en arbetssökande är rätt person för jobbet eller inte, så behövde jag mer kunskap kring rekryteringsprocessen. Hur ser rekryterarens roll ut under rekryteringsprocessen, och hur rekryteringen genomförs. Jag behövde även mer kunskap om säljaren, hur dennes roll i företaget ser ut och vad det är som förväntas av en säljare.

Bryman & Bell (2013) förklarar att kvalitativ forskning fokuserar mer på att bilda en förståelse, där data tolkas mer djupgående och där individers perspektiv vid tolkning blir av stor vikt. Genom intervjuer där den intervjuade och den som håller i intervjun träffas, får den som håller i intervjun inte bara möjlighet till att tolka orden som sägs, utan även möjlighet till att observera andra faktorer. Kroppsspråk, ton i rösten och omgivning är viktigt att poängtera då det kan påverka tolkningen av insamlad data. Den kvantitativa forskningen tar inte hänsyn till sin omgivning på samma sätt som den kvalitativa forskningen. Den kvantitativa forskningen ger istället mer svar på en mer absolut sanning, och präglas i större grad av siffror.

För att kunna samla in kunskap som behövdes för att uppfylla syftet med studien, och kunna besvara våra frågor mer på djupet, användes en kvalitativ forskningsmetod. Genom en kvalitativ forskningsstrategi kunde jag dra slutsatser efter en mer djupgående tolkning där flera faktorer som jag ansåg som viktiga togs till hänsyn.

2.2 UNDERSÖKNINGSANSATS

För att visa om och hur teori och empiri är relaterade till varandra, går det att använda sig utav olika metoder. Bryman & Bell (2013) nämner att det går att använda sig utav flera olika metoder, som exempelvis en induktiv, deduktiv och abduktiv ansats. Min studie har inspirerats av den deduktiva undersökningsansatsen, som (Ibid) menar går ut på att en teoretisk grund skapas, som sedan prövas mot ett empiriskt material.

I min studie har jag grundat arbetet på en teoretisk bakgrund, där jag först skapade den teoretiska referensramen. Baserad på den teoretiska referensramen skapades en intervjuguide med frågor som användes för att pröva det teoretiska materialet mot det insamlade empiriska materialet, som senare samlades in genom intervjuer. I analys-avsnittet sattes det teoretiska materialet i relation till det empiriska materialet, där jag har sökt efter likheter och skillnader, och baserad på materialen även fört in mina egna resonemang.

2.3 DATAINSAMLING

Datainsamlingen genomfördes med hjälp av intervjuer, där jag har träffat respondenterna personligen. Sättet att strukturera upp en intervju är flera och i denna studie har jag använt mig utav semi-strukturerade intervjuer. Anledningen till att jag valde semi-strukturerade

intervjuer, framför exempelvis ostrukturerade eller strukturerade intervjuer, berodde på att jag ville ge respondenterna möjligheten att prata relativt fritt, men ändå kunna hålla dem inom ett särskilt ämne. Bryman & Bell (2013) beskriver strukturerade intervjuer som intervjuer där intervjuguiden är tydlig strukturerade och mer precisa i vilka frågor som ska ställas till respondenten. Ostrukturerade intervjuer lämnas relativt öppna (Ibid) där det inte finns en tydlig plan för vad en intervju ska handla om. En semi-strukturerad intervju blir som en blandning av en strukturerad och ostrukturerad intervju.

Till mina intervjuer har jag använt mig utav en lista med ett par huvudpunkter. Huvudpunkterna är vad intervjun ska handla om, där även ett par frågor är formulerade i en intervjuguide. Frågorna i sig ställdes inte ordagrant, utan användes som ett stöd för mig som utgångspunkt varje gång jag skulle ställa en ny fråga till respondenterna. Frågorna kunde därmed formuleras på olika sätt beroende på hur de olika intervjuerna utvecklades, och gav även möjlighet till mig att ställa följdfrågor och även helt nya frågor.

Fördelen med att använda sig utav semi-strukturerad intervjumetod är att det fanns en guide att följa, så att samtliga intervjuer skulle belysa samma saker, även om det fanns utrymme för mig som intervjuare att ställa fler eller färre frågor, eller formulera om frågor för att anpassas till respondenten. Risken med mina intervjuer är att det insamlade materialet kan till någon grad vinklas med tanke på att respondenterna till intervjuerna inte är slumpmässigt valda, utan respondenterna valdes medvetet med hänsyn till respondentens position och arbetsuppgifter i företaget (Bryman & Bell, 2013).

2.3.1 Urval av organisationer

Antal intervjuer behövde begränsas, därför är det av stor vikt att göra rätt urval för att få bästa möjliga resultat. Det finns flera företag som är verksamma inom mobilåterförsäljning, där företagets storlek i form av omsättning och antal anställda skiljer företagen åt, så väl som hur länge företaget har varit verksamma och hur väletablerad företaget är. För att studien ska vara så djupgående som möjligt, är det viktigt att få in flera olika perspektiv, därför har jag valt att genomföra intervjuer med tre olika typer av företag. Ett av företagen är ett av dem större återförsäljarna i branschen som även är väletablerade, det andra företaget är etablerade i branschen, men är inte ett av dem större återförsäljarna inom branschen, men inte heller ett av dem minsta, utan hamnar någonstans mellan. Det tredje och sista företaget är nya i branschen, med ambition till att växa och bli återförsäljare som konkurrerar med dem större återförsäljarna. Samtliga företag arbetar med återförsäljning av mobiltelefoner i fysiska butiker.

2.3.2 Urval av intervjupersoner

Intervjuer genomfördes med både rekryteringsansvariga inom företaget, så väl som säljare inom företaget. Antal respondenter under en och samma intervju varierade beroende på hur många inom samma företag som var villiga att ställa upp på intervjuer. Under flera intervjuer med personer i olika positioner och roll inom företagen så får jag flera olika infallsvinklar inom samma ämne, vilket bidrar till en mer omfattande tolkning. Totalt har jag genomfört sex intervjuer med tre olika företag, där hälften av intervjuerna var med rekryteringsansvariga och

andra hälften var säljare. Hos varje företag intervjuades en rekryteringsansvarig, men under intervjuerna med säljare deltog det 2-3 respondenter från varje företag under samma intervjutillfälle. Totalt har nio personer varit delaktiga under mina sex intervjuer. Respondenterna till intervjuerna är inte slumpmässigt utvalda, utan är valda baserat på deras roll i företaget.

2.4 FORSKNINGSETISKA PRINCIPER

För att den intervjuade ska känna sig så bekväm som möjligt under intervjun, och inte känna behov eller press i att ge svar för att försköna sanningen, har samtliga respondenter utlovas anonymitet (Vetenskapsrådet, 2011). Full anonymitet är däremot svårt att utlova, då det finns en risk att utifrån den insamlade data, framförallt om det är kvalitativ data, går att identifiera någon enstaka individ eller till och med företaget. Det är däremot enklare att förhålla sig till konfidentialitetskravet, dvs att skydda respondenternas personuppgifter och göra det jag kan för att skriva på ett sådant sätt att det inte ska gå att identifiera någon respondent (Bryman & Bell, 2013). Av den anledningen har även företagets namn hållits anonymt och därför har få uppgifter om företaget tagits med, för att inte kunna identifiera företaget heller.

Innan alla intervjuer genomfördes blev samtliga respondenter informerade om vad forskningen handlar om, vilket institut jag kommer ifrån och vad som är syftet med undersökningen. Därtill blev deltagarna informerade om att deras personliga uppgifter inte kommer att behandlas offentligt. En nackdel med intervjuer där respondenterna utlovas anonymitet enligt konfidentialitetskravet, är att det blir näst intill omöjligt för utomstående läsare att kontrollera min insamlade data.

2.5 ANALYSMETOD

En analysmodell skapades efter att den teoretiska referensramen sattes ihop, där analysmodellen har använts som ett stöd för att tolka och analysera den insamlade empiriska data. Analysmodellen är skapad utefter min tolkning av rekryteringsprocessen utifrån den teoretiska referensramen, där de viktiga stegen ska sättas i fokus för att hitta en duktig säljare. Analysmodellen tas med i den teoretiska referensramen. Analysmetoden används även under analysavsnittet, där det empiriska materialet ställs emot den teoretiska referensramen.

2.6 GENOMFÖRANDE AV INTERVJUERNA

Som tidigare nämnt så har jag till min intervjuguide formulerat en lista med ett par huvudpunkter som är baserade på ämnen som uppsatsen behandlar. Intervjuguiden går att hitta som en bilaga i slutet av uppsatsen. Under intervjuerna användes intervjuguiden som ett stöd för att se till att jag fick svar inom de valda ämnena. Samtliga intervjuer spelades in med respondenternas godkännande, så att jag inte behövde anteckna ned varje svar. Jag kunde därför känna mig mer delaktig i intervjuerna och kunna ställa följdfrågor (Bryman & Bell, 2013). Detta gav mig även möjlighet till att kunna lägga mer fokus på observationer, exempelvis hur jag upplevde att respondenterna genom sitt kroppsspråk är säkra och tydliga i sina svar. Varje intervju varade i ungefär 60 minuter och genomfördes i respektive respondents arbetsplats.

2.7 KÄLLKRITIK

Jag har i min tolkning av empirin strävat efter att vara så objektiv så möjligt, men i och med att jag under intervjuerna även har tagit hänsyn till observationer och inte endast vad respondenterna har sagt, så finns det en risk att en del av tolkningen blir subjektiv. Utan att jag lägger större tanke kring det, så kan mina egna förutfattade tankar kring ämnet påverkat resultatet. Risk finns även att jag som författare väljer att fokusera och lyfta fram aspekter som jag anser är viktiga, och att jag därför kan missa en del andra aspekter som hade kunnat ha en påverkan på resultatet. För att minimera riskerna så har jag låtit respondenterna prata ganska fritt och gav dem möjligheterna att uttrycka sig på sina egna sätt, för att låta respondenterna prata om vad det är som dem anser är viktigt. Intervjuerna har även spelats in, så att jag under senare skede har kunnat lyssna på dem igen och fått möjlighet till att analysera svaren flera gånger om. På så sätt har jag kunnat bibehålla mer utav objektiviteten i analysen, och vice versa med subjektiviteten (Bryman & Bell, 2013).

Det finns även en risk att svaren från respondenterna kan vara något vinklade, att respondenterna är partiska i sina svar och inte är helt ärliga. Detta kan vara för att respondenterna möjligen inte vill framhäva sig själva eller företaget dem arbetar för på något negativt sätt. Risken för det minskas i och med att respondenterna hålls anonyma (Bryman & Bell, 2013).

Att respondenterna till intervjuerna inte är slumpmässigt utvalda, utan är valda utefter bekvämlighetsurval, kan leda till att resultatet kan bli vinklat (Bryman & Bell, 2013).

2.8 TILLFÖRLITLIGHET OCH ÖVERFÖRBARHET

Studiens tillförlitlighet handlar om hur trovärdig den är, menar Bryman och Bell (2013). I min studie har jag ökat tillförlitligheten genom att i empiri-avsnittet använt mig utav flera citat, för att reflektera det som mina respondenter har sagt under intervjutillfällena. Samtidigt så präglas en del av empirin utav egna observationer som har gjorts i samband med intervjuerna. Mina egna observationer kan därför påverka tillförlitligheten, på så sätt att faktorer som inte läsaren kan ta del av, kan istället påverka studiens resultat.

Jag anser att överförbarheten i studien kommer vara att vara hög, då forskningsfrågan inte nödvändigtvis är kopplad till en dynamisk kontext. Med dynamisk kontext så syftar jag inte på marknaden som säljarna i denna studie arbetar inom, utan generellt på säljare i alla möjliga branscher. Det empiriska materialet är baserad på tre olika typer av företag, både i fråga om företagens storlek, etablering och hur länge företaget har varit verksamma. Resultatet av studien tar till stor del hänsyn av flera viktiga aspekter, och ska därför vara till nytta och tillämpliga för alla typer av företag som är verksamma inom samma bransch.

3 TEORETISK REFERENSRAM

3.1 GENOMFÖRANDE AV LITTERATURSÖKNING

Det har gått att hitta många vetenskapliga artiklar kring ämnet rekrytering, men inte lika många artiklar specifikt gällande rekrytering av säljare och dessutom av mobilåterförsäljare. Några begränsningar i tidsspänn fanns därför inte, ifall en artikel ansågs innehålla viktig och relevant information till ämnet så togs den med. En del artiklar hittades även genom kedjesökning, dvs. via andra artiklar inom samma område (Rienecker & Jørgensen, 2014).

Sökning av vetenskapliga artiklar gjordes genom databaser via Högskolan Västs bibliotek, där databaserna ProQuest, Emerald Insight, Science Direct och även Google Scholar i viss mån har använts. Google Scholar har främst använts för att söka upp artiklar som hittats genom kedjesökning. Sökord som har använts vid sökning har varit ”recruitment”, ”salesman”, ”mobileretailer”, ”HR” och ”telekom”.

Artiklar har valts ut baserat på artikelns innehåll, främst ifall artikeln tar upp något som kunde kopplas till underrubrikerna i detta avsnitt. Fler artiklar inom samma ämne bidrar till fler infallsvinklar och större möjlighet till att tolka ett ämne på flera olika sätt. Att det finns artiklar inom samma område men i vissa fall flera årtionden mellan bidrar även det till fler infallsvinklar och kan bidra till intressanta diskussioner i fortsättningen av studien.

3.2 REKRYTERING

När organisationer är i behov av personal, innebär det att det finns en ledig tjänst, en vakans som behöver fyllas ut. I tidigare studier har Hall, Ahearne och Sujana (2015) kommit fram till att organisationer som driver sin verksamhet inom mobilåterförsäljning är i behov av säljare viktigt. Att sälja sina produkter och tjänster via säljare skapas en personlig relation till kunderna, och är det vanligaste sättet för dessa typer av företag att tjäna pengar på. Detta innebär att rekrytering utav säljare är en av dem viktigaste byggstenarna för mobilåterförsäljare, det är vanligt att dessa företag lägger ner mycket tid och pengar på att rekrytera säljare.

När ett företag behöver rekrytera någon eller några, behöver det inte innebära att det är själva företaget som sköter hela rekryteringen. Företaget har dock det största ansvaret till att utse någon som har ansvar för rekryteringen. Det kan handla om interna rekryterare, dvs. anställda inom företaget, eller externa rekryterare, dvs att anlita någon utanför företaget som ansvarar för rekryteringen. Darrag, Ahmed och Haida Abdel Aziz (2010) menar i sin studie att det bland mindre företag är vanligt att vilja minimera kostnader som tillkommer med externa rekryterare, och förlitar sig därför i större grad på interna rekryterare (Ibid). Bland större företag, där den ekonomiska biten vanligtvis är mer stabil jämfört med mindre företag, hamnar fokus vid rekrytering på att spendera så lite tid och ansträngning som möjligt, därför är externa rekryterare vanligare bland större företag.

3.2.1 Rekryteringsprocess

För att en rekrytering ska bli lyckad, behövs det enligt Darrag, Ahmed och Haida Abdel Aziz (2010) en väl planerad och genomförd rekryteringsprocess. Rekryteringsprocessen är en viktig kärna som lägger grunden till att organisationer ska lyckas med att nå framgångar. Rekryteringsprocessen beskrivs enligt Rees, Gary och Rumbles (2010) som processen där företag upptäcker potentiella kandidater för att fylla ut dem vakanser som finns i organisationen. Ett problem som många företag idag lider av menar West (2010), är att rekryteringsprocessen är både sent och dåligt planerade. Dåligt eller sent planerade rekryteringsprocesser leder till att nödvändiga resurser för en lyckad rekrytering uteblir, som har en negativ påverkan på hela rekryteringen.

Rees, Gary och Rumbles (2010) menar att ett viktigt första steg i rekryteringsprocessen är att komma fram till att det finns en vakans som behöver fyllas ut, och hur den ska fyllas ut. Det kan handla om en praktikplats, ett vikariat, eller en hel-/deltidstjänst som är tillgänglig. Det är även viktigt att besluta hur arbetet som tillkommer med vakansen kan utföras, ifall arbetsuppgifterna kräver att man ska vara på plats i företaget för att utföra arbetet, eller om det kan göras på distans, exempelvis hemifrån. Slutligen (Ibid) är det viktigt att komma fram till huruvida vakansen behöver specificeras med olika typer av krav, så som tidigare erfarenhet eller en viss typ av utbildning.

Tidigare forskning (Darrag, Ahmed & Haida Abdel Aziz. 2010) tyder på att det är vanligare bland mindre företag att acceptera rekryteringsprocessen och följa den fullt ut, jämfört med större företag. Mindre företag är mer tydliga i deras behov, vad de är ute efter, vad för typ av vakans som finns och hur denna vakans ska fyllas ut. Resurserna för dem mindre företagen är vanligtvis mer begränsade i hänsyn till dem större företagen, därför är det viktigt för mindre företag att få en så lyckad rekrytering som möjligt, att rekrytera rätt på första försöket, till skillnad från större företag som i större grad har råd med att rekrytera fel på ett eller flera försök.

3.2.2 Urvalsprocess

En annonserad vakans kan locka till sig flera ansökningar, där den rekryteringsansvarige har som uppgift att ta fram de mest relevanta kandidaterna till tjänsten. Darmon (1978) anser att det är att föredra för en arbetsgivare att ha ett stort urval av kandidater att utgå ifrån vid rekrytering. Det är viktigt att det finns flera kandidater att kunna välja mellan. Att vara tvungen att anställa någon för att fylla ut en vakans, och endast ha ett fåtal att välja mellan, kan sluta i att man anställer en kandidat som egentligen är underkvalificerad, men anställs i brist på andra alternativ. Att ha ett för stort urval och för många att välja mellan kan även det innebära problem, eftersom det då krävs mer tid till att gå igenom alla ansökningar. Det i sin tur menar Darmon (1978) leder till ökade kostnader för företaget.

Första steget menar Rees, Gary och Rumbles (2010) är att filtrera ansökningarna, att den rekryteringsansvariga använder sig utav tydliga krav för att avgöra vilka ansökningar som är mest relevanta och går vidare till nästa steg, dvs arbeta med selektion. Här är det viktigt att den rekryteringsansvarige är rättvis i samband med selektion, att ansökningar bedöms på

samma grund. En allmänt accepterad rättvis metod är att basera selektion på de ansökandes CV och personliga brev (Ibid).

Efter flera selektionssteg ska det finnas ett par slutgiltiga kandidater som ska anses vara de mest relevanta för att tillsätta den lediga tjänsten. Det vanligaste steget här efter är att tillkalla dessa kvarvarande kandidater till fördjupande intervjuer. I en djupgående intervju får rekryteraren chansen att träffa kandidaten, och enligt tidigare studier talesätt (Kinnunen & Paraviainen. 2016) är det vanligt att rekryterare menar att dem från första minuterna är avgörande. Det som fick kandidaten att sticka ut, med hjälp av dennes CV och personliga brev, ställs nu inför svar för att avgöra ifall verkligheten stämmer överens med beskrivningen. Rekryterares magkänsla är en avgörande faktor, magkänslan som rekryteraren får efter att iaktta av kandidatens personlighet genom att observera exempelvis kroppsspråk, gester och klädsel. Kandidatens utseende ska enligt Rees, Gary och Rumbles (2010) tidigare studier inte vara något som påverkar urvalsprocessen, men att klädseln kan vara en avgörande faktor i vissa fall. Det förekommer att organisationskulturen inom företaget är en sådan påverkande faktor under urvalsprocessen, då det inom vissa företag är viktigt för dem anställda att passa in i företaget dem arbetar i. Det kan då handla om en viss klädkod, att en anställds klädsel inte ska sticka ut för mycket från mängden.

3.3 PERSONLIGHET OCH EFTERFRÅGADE EGENSKAPER

Hall, Ahearne och Sujana (2015) beskriver att en bra säljare framhävs genom dennes förmåga att få kunden att vilja betala för företages produkter och tjänster, genom att säljaren uppfyller kundernas krav och förväntningar. En säljare behöver ha specifika färdigheter som gör att säljaren är kompetent till att utföra arbetet. Johlke (2006) menar att en färdighet som krävs är kunskap inom arbetsområdet, att säljaren har god kännedom kring det man arbetar med och försöker sälja. Johlke (2006) nämner även den sociala kompetensen som ett exempel på en av den viktigaste färdigheten som krävs inom yrket som säljare och som behövs för att kunna utföra själva försäljningsprocessen.

En arbetsgivare behöver ha förståelse kring hur en säljares egenskaper fungerar ihop med yrket som säljare, vilka egenskaper som en bra säljare ska förväntas ha, menar Lamont och Lundstrom (1977). Ökad förståelse inom detta område ska minska risken för en arbetsgivare att anställa fel personer, och ökar chansen för den anställda att lyckas och bli framgångsrik i företaget.

Johlke (2006) beskriver att en säljares personlighet och utseende kan vara en avgörande roll i hur en säljare presterar. Generellt ska en säljare inte vara blyg, en säljare ska vara öppen och social av sig. Den sociala kompetensen är viktig egenskap för säljare, att vara utåtriktad och vara redo på att gå in och ta diskussioner med andra, vara villig att förhandla (Johlke, 2006). En annan viktig egenskap, som Yam m.fl. (2016) belyser i sin studie, som hänger mycket ihop med kommunikationsförmågan, är empati. En empatisk säljare ska kunna förstå och relatera emotionellt till kunderna, och lättare förstå vad det är kunden efterfrågar, vilket behov kunden vill fylla men även omöta behov som kunden har (Yam m.fl. 2016). Emotionell försäljning är försäljning som styrs av kunders känslor, och har enligt Kadac-Maglajlic m.fl. (2016) en

direkt positiv relation med säljares prestanda. Kunders beslut vid köp styrs oftare av känslor snarare än rationella beslut, en säljare med empatiska färdigheter har därför större möjligheter till emotionell försäljning.

Kinnunen och Paraviainen (2016) har enligt tidigare forskning kommit fram till att en säljares personlighet även kan visas genom kroppsspråket. En säljare som är blyg och som inte trivs i situationer där man behöver prata och förhandla med andra, ser mer tillbakadragna ut, med ett tydligt kroppsspråk som visar att man känner sig obekvämt. Motsatsen är säljare med ett stort ego, vars kroppsspråk och gester enligt Lamont och Lundstrom (1977) kan tolkas mer som arrogans, att säljaren tror sig vara bättre än vad den är. Den ideella säljaren enligt Kinnunen och Paraviainens studie (2016) är varken det ena eller andra, utan är ödmjuk, öppen för att lyssna och respektera kunders åsikter, och även ha förmågan att veta i vilka situationer som är lämpliga med att trycka på en försäljning.

Johlke (2006) menar att som säljare ska man ha enkelt för att anpassa sig efter olika situationer, vara flexibel för att kunna anpassa sitt kundbemötande baserat på vem kunden är, dessa är viktiga sociala kompetenser för en säljare. Att vara flexibel på detta sätt innebär även att säljaren måste kunna ta ett eget ansvar och arbeta självständigt. Enligt tidigare studier (Rakesh, Narendra, Sandeep. 2017) så har säljare som klarat av att ta eget ansvar och arbetat självständigt ökat chanser till att kunna öka sin försäljningssiffra.

Lamont & Lundstrom (1977) har i deras studie tagit fram egenskaper som är mer eftertraktade än andra. Studien har kommit fram till att välväxta personer, dvs personer som anses vara längre och större än genomsnittet, har större chans att lyckas som säljare. Säljare är i behov av att synas och få uppmärksamhet, därför är det en fördel för en säljare att vara större och bli mer synlig mitt ute i folkmassan. Det är även viktigt att säljaren är ambitiös, som vill utvecklas och är redo på att lägga ner mycket tid och energi på att bli den bästa säljaren.

3.4 KOMMUNIKATION

3.4.1 Kommunikation under rekrytering

Kommunikationen under en arbetsintervju är enligt Kinnunen och Parviaines (2016) tidigare studie en avgörande faktor till hur rekryteraren uppfattar och tolkar kandidaten. Kemin mellan rekryteraren och den intervjuade är vad som spelar roll. Genom observationer kan rekryteraren läsa av personen, genom att tolka kroppsspråk och uppfatta den intervjuades känslor. Hur den intervjuade kommunicerar med rekryteraren skapar en bild av hur den intervjuade är som person, hur denne betar sig, och ifall denna typ av beteende hade passat in i den aktuella arbetsplatsen. Även sådant som handskakning och ögonkontakt kan ge en bild av hur den intervjuade är som person. Dane och Pratt (2007) menar att den första bedömningen som görs utav rekryteraren görs oftast snabbt, därför kan de första minuterna bli avgörande för hur resten av intervjun kommer gå.

Kinnunen och Parviaine (2016) menar att det är vanligt förekommande att personer inte visar sig vara det som de själva påstår sig vara i sin ansökning. Det är just rekryterarens uppgift att

ta reda på vilka de faktiskt är, ifall de matchar sin beskrivning eller inte. Att avgöra detta under ett enstaka tillfälle blir därför svårt, då det kan finnas flera faktorer till att personer under en arbetsintervju beter sig på ett annorlunda sätt. Exempel på faktorer kan vara stress och press, vilket kan få den intervjuande att upplevas som stel. Detta är ett vanligt fenomen bland personer som inte är vana vid att gå på arbetsintervjuer, att de tar det för seriöst. Personer med mer erfarenhet av arbetsintervjuer tenderar i större grad att agera mer nonchalant, att de tar arbetsintervjun mindre seriöst än vad det borde. Med god kommunikation mellan rekryterare och arbetssökande, kan rekryteraren genom observationer av kroppsspråk bland annat, uppfatta att det kan finnas yttre faktorer som får den intervjuande att bete sig annorlunda, och inte framstå som personen den beskrevs enligt ansökan (Ibid).

3.4.2 Säljares kommunikationsförmåga

Enligt Kidwell, McFarland och Avila (2007), när en säljare först träffar på en kund, gör säljaren två typer av bedömningar av kunden, en intuitiv och deliberativ bedömning. Den intuitiva bedömningen är den snabba bedömningen, som görs snabbt utan några vidare reflektioner, där den inledande sekunderna är avgörande. Den deliberativa bedömningen är den som kan kräva mer tid för reflektion, som görs i en mer lugn takt. Dessa bedömningar påverkar hur säljaren agerar och presterar i arbetet, och för bästa möjliga resultat krävs det att en säljare kan hantera båda typer av bedömningar, och använder sig utav båda bedömningarna i samband med kundbemötande.

Kommunikation, säljarens förmåga att tolka och förmedla information, är en viktig egenskap som en säljare förväntas behärska menar Kidwell, McFarland och Avila (2007), och är avgörande för hur den intuitiva och deliberativa bedömningen kommer göras. En säljare som kan förstå vad kunder är ute efter, och kan förstå och relatera till kunders känslor, har större möjligheter till att sälja bättre. Ett exempel är huruvida en säljare kan hantera arga och missnöjda kunder, kan säljaren förstå varför kunden känner som den gör, och relatera till känslorna, är det mer sannolikt att säljaren kan lösa situationen med kunden och göra denne nöjd (Kidwell, McFarland, Avila. 2007). Ett vanligt förekommande problem med säljare menar Johlke (2014) är deras förmåga att lyssna och ta till sig av information, därför är aktiv lyssnande och full fokusering på kunder och deras behov en viktig del i kommunikationen.

Att tolka och förmedla information innebär endast inte att kommunikation sker via ord, en viktig del i kommunikering mellan säljare och kunder, och mellan människor rent generellt, är enligt Hurn (2014) förmågan att förmedla och tolka information med hjälp av kroppsspråk. Sättet man hälsar på, hur man står, vilka gester man använder sig utav, sänder ut all information som påverkar hur individer tolkar och uppfattar situationen. Hur en säljare kommunicerar med sitt kroppsspråk är därför en viktig del i kundbemötandet. En säljare som arbetar i en butik träffar vanligtvis på flera olika människor varje dag, där varje kundbemötande är olik den andre. Hurn (2014) anser därför att det är viktigt för en säljare att ha god kännedom om hur olika gester kan tolkas olika av människor från olika folkgrupper eller kulturer. Hur en säljare väljer att hälsa på kunden, hur mycket man använder sig utav ögonkontakt, och hur fysiskt nära man står kunderna har alla därför olika inverkan på kundbemötandet. Ju bättre kommunikationsförmåga en säljare har, hur väl man behärskar

förmågan att göra intuitiva och deliberativa bedömningar, desto större chans har en säljare till att lyckas och prestera på en hög nivå.

3.5 UTBILDNING

I samband med att en säljare blir rekryterad, är det vanligt att säljaren utbildas i samband med rekryteringen, innan säljaren får börja arbeta praktiskt. (Eimicke, 1952). Utbildningen menar (Ibid) är en möjlighet för företaget att forma sina säljare, att arbeta utefter ett visst sätt mot ett gemensamt mål. En utbildning är inte till för att arbetsgivaren ska förändra sina säljares personliga egenskaper, utan arbetsgivaren ska utnyttja säljarnas personliga och individuella egenskaper och genom utbildning mönstra om säljaren och rikta denne mot de målen företaget arbetar mot.

Kidwell, McFaraland och Avila (2007) visar i deras tidigare forskning att företag satsar idag allt mer pengar och energi på att utbilda sina säljare, specifikt för att hantera både vanligt förekommande och unika situationer som kan uppstå under en arbetsdag. En egenskap hos säljare som arbetsgivare vill framhäva och utveckla allra mest är empati, som Yam m.fl. (2016) tidigare nämnde. En annan viktig del i utbildningen som enligt Hurn (2014) idag hamnar i större fokus än tidigare, är att säljare utbildas i att utveckla sin förståelse kring kroppsspråk och dess betydelse inom kommunikation.

Utbildning menar Eimicke (1952) är inte det som gör en säljare till en bra säljare, utbildning är till för att forma säljaren och få denne att prestera på bästa möjliga sätt, att göra en bra säljare till en bättre säljare. Däremot så kommer inte en utbildning att förbereda en säljare till fullo för arbetet ute i verkligheten, då studier visar att säljare med erfarenhet presterar på en högre nivå jämfört med nyanställda säljare med endast utbildning som erfarenhet. En bra utbildning ökar dock möjligheten för en nyanställd säljare att prestera ute i verkligheten, jämfört med säljare som inte blir utbildade.

Det finns flera säljare som misslyckas med sitt arbete, som inte uppfyller dem krav och förväntningar som ställs på dem, menar Chawla (2016). Chawla (2016) som förklarar vidare att säljare misslyckas i sitt arbete innebär inte endast problem för säljaren själv, utan det påverkar även hela företaget. I flera fall har säljare behandlat kunderna på ett dåligt sätt, vilket kan påverka företagets helhetsbild och påverka kunders tillit till företaget. Det kan även påverka till den gränsen att företaget blir stämnda av kunder, och kan bli tvungna att betala olika typer av böter, på grund av enskilda säljares agerande mot kunder.

Vissa faktorer till misslyckande är vanligare än andra. Ingram, Schwegler och Hutson (1992) har efter sin studie tagit fram sex av dem vanligaste faktorerna: (1) Säljares oförmåga att lyssna, där Johlke (2014) påpekar att aktivt lyssnande är en viktig egenskap för en säljare. Att ha en dålig förmåga till att lyssna kan leda till att säljaren misslyckas med att förstå vad kunderna vill ha, men även att inte följa sina arbetsuppgifter och direktiv från arbetsgivaren på ett korrekt sätt. (2) Tendens för säljare att inte koncentrera sig på det viktigaste, det vill säga på att faktiskt sälja. Bland säljare som misslyckas är det vanligt att fokusera för mycket på annat, och glömma att huvudfokus i arbetet ska ligga i att sälja varor och tjänster. (3) Att

säljare inte anstränger sig inte tillräckligt mycket i arbetet, och inte lägger ner tillräckligt mycket med energi på att leva upp till förväntningarna och sköta sina arbetsuppgifter. (4) En säljares oförståelse kring kundbehov, och oförmåga att ta beslut för att tillgodose kunders behov och avgöra vad det är som kunden behöver. (5) Den del av arbetet som kräver en hel del planering från säljarens sida. Även om det mesta ska komma spontant och naturligt, så kräver en del av arbetet en viss planering. Säljare som brister i förmågan att planera arbetet löper större risk att misslyckas med sitt arbete. (6) Johlke (2014) är tydlig i hur viktigt det är att en säljare har kännedom kring företaget man arbetar för och produkterna eller tjänsten som ska säljas. Att säljare har för dålig kunskap inom sitt arbetsområde är ofta förekommande problem bland säljare som misslyckas.

3.6 ANALYSMODELL

Följande modell är en egen illustrerad figur som jag har skapat för att förklara den teoretiska referensramen och hur de olika delarna hänger ihop. Till en början så ska det finnas ett behov hos en återförsäljare, en vakans som behöver fyllas ut. Återförsäljaren är på jakt efter att anställa någon eller något, i detta fall en säljare. Nästa steg blir att starta rekryteringsprocessen. Att driva igenom en rekryteringsprocess görs genom rekryterare, antingen via externa eller interna rekryterare. Målet med rekryteringsprocessen är att företaget ska anställa rätt typ av säljare, en duktig säljare som uppfyller återförsäljarens behov. Rekryteringsprocessen går ut på att rekryteraren ska hitta den rätta säljaren, en god säljare. Kärnan för en god säljare är en kombination av god kommunikationsförmåga, rätt typ av personlighet och utbildning.



Figur 1, egen modell, Amir Aldjamali.

4 EMPIRI

4.1 EMPIRIPRESENTATIONENS STRUKTUR

Detta avsnitt är baserat på de sex intervjuerna som jag har utfört för att kunna besvara studiens forskningsfråga och syfte. För att avsnittet ska följa en röd tråd och för att underlätta för läsaren, så kommer avsnittet börja med beskrivning av företagen, för att sedan följa en liknande uppbyggnad som den teoretiska referensramen. Företagen kommer inte att nämnas vid namn, utan kommer namnges som Företag 1, Företag 2 och Företag 3. Respondenterna kommer att anges efter deras roll i företaget, och vilket företag dem arbetar för, exempelvis; rekryteringsansvarig för Företag 1 eller säljare för Företag 3.

4.2 FÖRETAGSBESKRIVNING

4.2.1 Företag 1

Företag 1 beskrivs både av rekryteringsansvarige och säljare som ett av de största och mest framgångsrika företaget på marknaden där företaget konkurrerar med de allra största företagen på en nationell nivå. Den rekryteringsansvarige beskriver Företag 1 som ett väl etablerat företag på marknaden och som idag har flera butiker över hela landet, samtidigt som de även driver försäljning online.

Vår [företagets] mest tydliga ambition är att fortsätta konkurrera på den allra högsta nivån och bli det största företaget inom branschen, därför ställs det stora krav på säljarna och resterande anställda inom företaget (Rekryteringsansvarig för Företag 1).

Säljarna i Företag 1 upplever att det finns en tydlig hierarki inom företaget, där säljare befinner sig allra längst ner i hierarkin. Säljare upplever även att företaget har höga krav på sina anställda, framförallt på säljarna, och känner därför att deras roll i företaget är en av dem viktigaste, om inte den allra viktigaste.

De [arbetsgivarna] förväntar sig mycket från oss, det finns krav på att vi konstant ska prestera på en hög nivå, både på en individuell nivå men även som enhet. Pressen som de [arbetsgivarna] lägger på oss skapar en tävlingsinriktad stämning inom gruppen, vilket faktiskt har gett positiva resultat. Vi triggas igång varandra, håller varandra motiverade och tar alltid arbetet på stort allvar. Sammanhållningen mellan kollegorna är därför väldigt bra, även om de [arbetsgivarna] fokuserar på resultaten, så är det nästan viktigare för oss [säljare] att trivas med varandra (Säljare i Företag 1).

Den rekryteringsansvarige för Företag 1 menar att säljarna fyller den viktigaste funktionen i hela företaget, det som har gjort företaget så stort är företagets säljare. Säljarna beskrivs utav den rekryteringsansvarige som företagets ansikte utåt, den första och viktigaste delen av företaget som kunderna kommer i kontakt med. ”Verksamheten drivs via våra säljare”. (Rekryteringsansvarig för Företag 1)

Säljarna säger att det finns möjligheter för dem att klättra upp i hierarkin, detta genom att prestera på en hög nivå som säljare, att man visar hög ambition och vilja till att utvecklas.

Man ska [som säljare] både arbeta för sitt egna bästa, men även för företaget. Mina egna ambitioner ska ha en stor och viktig roll för mig som säljare, men jag måste samtidigt även ta hänsyn till företagets ambitioner. Om företagets ambitioner är högre än mina egna ambitioner, så måste jag som säljare respektera företagets ambitioner och arbeta utefter det. Om mina egna ambitioner är högre eller i relation till företagets ambitioner, så finns det goda möjligheter för mig att kunna utvecklas inom företaget, att klättra upp och få en högre roll (Säljare i Företag 1).

I ett företag så stort som Företag 1 upplever säljare att det är lätt hänt att vissa säljare inte känner sig uppskattade, att ens prestationer inte får uppmärksamhet. Säljarna menar att det är viktigt för dem att få känna sig uppskattade i sin arbetsplats, att ens prestationer räknas och inte glöms bort som en i mängden. Säljare som har arbetat i Företag 1 i över ett år har upplevt denna typ av uppskattning, bland annat genom att ha fått chansen att utvecklas inom företaget genom att få en högre roll, exempelvis som arbetsledare eller butikschef. Ett annat sätt har varit genom förbättrade löneavtal. Samma säljare menar att dessa tecken på uppskattning har varit avgörande till varför dem har valt att stanna kvar i Företag 1.

Hade det inte varit fallet att vi, eller åtminstone några av oss, känner sig uppskattade, så hade dem allra flesta säljare förr eller senare sökt sig vidare till en konkurrent (Säljare i Företag 1).

4.2.2 Företag 2

Den rekryteringsansvarige i Företag 2 beskriver företaget som ett av de mindre i en bransch med tuff konkurrens. Företaget har funnits i ungefär tio år nu, men har inte kunnat kliva upp och konkurrera med dem allra största företagen i branschen, utan har hållit sig till att konkurrera på en lokal nivå. Vidare förklarar den rekryteringsansvarige att Företag 2 har mindre än tio butiker runt omkring i Göteborg, och har ambitioner att på kort sikt växa ännu mer inom det lokala området innan man söker sig vidare till resterande delar av landet, att skapa sig ett fotfäste i Göteborg. Storleken på företaget betyder även att Företag 2 inte kan matcha dem större företagen i fråga om lön till anställda.

I en bransch där konkurrenterna har större ekonomiska muskler än vad vi har, är det förståeligt att folk nekar jobb här för att jobba hos större företag som kan erbjuda högre lön. Vad det är som vi kan erbjuda är ett löneavtal med hög provision (Rekryteringsansvarig för Företag 2).

Den rekryteringsansvarige påpekar istället att löneavtalet skiljer sig från andra konkurrenter på så sätt att provisionen är generellt högre än andra konkurrenter.

Presterar man som säljare hos oss så är finns det möjlighet att till och mer tjäna mer än vad man hade kunnat göra hos en av våra toppkonkurrenter (Rekryteringsansvarig för Företag 2).

Något annat som den rekryteringsansvarige hoppas ska locka säljare till att framförallt stanna kvar som säljare för Företag 2 är utvecklingsmöjligheterna som finns för säljarna.

Sammanhållningen är väldigt viktigt för oss på Företag 2. Om våra anställda upplever att det är kul att arbeta här, att de trivs med sina arbetskollegor och upplever att de kan utvecklas hos oss, ökar det möjligheten för oss att hålla fast i våra säljare (Rekryteringsansvarig för Företag 2).

Den rekryteringsansvarige belyser säljarnas viktiga roll i företaget; ”I ett så pass litet företag som vårt, i relation till dem största i branschen, är säljarna allt för oss”. Säljarna själva upplever att dem har en väldigt central roll i företaget, ett företag som inte styrs utav en större hierarki.

Vi får möjlighet till att själva få bestämma vissa saker, helt enkelt möjlighet till att kunna ta eget ansvar. Det är viktigt för oss [säljare] som behöver och vill ha utrymme till att kunna utvecklas och växa [inom företaget] (Säljare i Företag 2).

Trots att den ingående grundlönen inte går att matcha med konkurrenterna, så upplever de att de blir tagna på allvar. Som den rekryteringsansvarige tidigare påpekade, så bekräftar säljarna även hur viktig sammanhållningen är i företaget; ”det alltid har varit en bidragande faktor till att vi [säljare] väljer att stanna kvar, trots att det finns mer attraktiva erbjudanden hos andra företag” (säljare i Företag 2).

4.2.3 Företag 3

Den rekryteringsansvarige i Företag 3 beskriver företaget som ett mer eller mindre nystartat företag som fortfarande är inne på sitt första år som verksamma inom branschen.

Vi är idag ett litet företag med begränsade ekonomiska medel, och vi förväntar oss att vi ska konkurrera på en lokal nivå till en början. Vi har som mål och ambition att inom 5-10 år ha vuxit oss allt större, och vill konkurrera på en allt mer nationell nivå, med dem större konkurrenterna i branschen. (Rekryteringsansvarig för Företag 3)

För tillfället har Företag 3 endast en butik med ungefär ett halvt dussin anställda varav mer än hälften är anställda som säljare. Den rekryteringsansvarige är inte endast ansvarig för rekryteringen, utan fyller även ut flera viktiga roller i företaget och har en snarlik chefsposition.

Med tanke på att jag har ansvar inom flera områden, och att företaget fortfarande inte har kommit så långt i utvecklingen, så är rekryteringsområdet inte det område där det läggs allra mest fokus på. Rekryteringen var som viktigast kort efter att vi grundade företaget, då behövde vi direkt tillsätta ett par säljare. Samma säljare som då rekryterades är dem som arbetar idag. (Rekryteringsansvarig för Företag 3)

I och med att det handlar om ett helt nystartat företag, menar den rekryteringsansvarige att företaget inte har något rykte att leva på, utan för tillfället tar de in säljare de kan få tag på. Företaget har inte mycket att locka till sig säljare till annat än att direkt få en viktig och avgörande roll i företaget, men stora möjligheter att utvecklas och få större och viktigare roller i takt med att företaget växer. För att företaget ska växa anser den rekryteringsansvarige att företaget behöver ”skapa ett bra rykte om sig, att nöjda kunder genom spread of words ska locka till sig flera nya kunder.” (Rekryteringsansvarig för Företag 3) Den rekryteringsansvarige för Företag 3 förklarar att spread of words innebär att nöjda kunder

kommer sprida goda ord om företaget till folk i deras omgivning, med andra ord skapa ett bra rykte för företaget. Ett gott rykte för företaget ska då leda till nya kunder.

Den rekryteringsansvarige för Företag 3 beskriver säljarna som en investering för företaget, och poängterar hur pass viktiga dem är för företaget och hur stor roll och funktion som säljarna fyller. Säljarna själva upplever att de har en viktig roll i företaget, att deras prestationer är direkt avgörande till hur företaget kommer att gå för företaget. I och med att det är ett så litet företag med så få anställda, så upplever säljarna även att deras roll i företaget leder till att deras åsikter har stor påverkan på själva företaget, att de ansvarar för mer än bara säljandet. Det stora ansvarstagandet förutom säljandet samt utvecklingsmöjligheterna är de främsta faktorerna till att säljarna valde att söka till Företag 3.

Möjligheten att få en viktig roll i ett nytt och spännande projekt utan att ha någon större tidigare erfarenhet inom området kändes verkligen som en utmaning. De flesta av oss [säljare] hade knappt någon tidigare erfarenhet inom området, så det är klart att man tar en sån här chans när den dyker upp. (Säljare i Företag 3)

4.3 REKRYTERING

Den rekryteringsansvarige för Företag 1 känner att det är dennes ansvar att se till att dem som anställs håller kvalitet som krävs för att leva upp till företagets egna krav och ambitioner. ”Vi förväntar oss ständigt resultat av våra anställda, om en säljare inte presterar över en längre period så försvinner denne tillslut, och istället hittar vi en ersättare som ska göra bättre ifrån sig.” (Rekryteringsansvarig för Företag 1) Respondenten förklarar hur rollen som säljare på denna nivå kan upplevas som mer tuff än vad det kan vara hos andra konkurrenter, därmed är det inte ovanligt att en del säljare försvinner efter endast ett par månader. Samtidigt så menar den rekryteringsansvarige att företaget växer och att fler butiker öppnas. ”I takt med det så rekryteras det nya säljare löpande.” (Rekryteringsansvarig för Företag 1).

Det har sällan varit ett problem med att hitta nya säljare, utmaningen har istället varit att hitta säljare som presterar på den förväntade nivån och som samtidigt väljer att stanna kvar i företaget. (Rekryteringsansvarig för Företag 1)

Den rekryteringsansvarige för Företag 2 menar att rekryteringsprocessen kostar en hel del för företaget, och att rekrytering i första hand sker vid behov. Vidare menar respondenten att man under rekryteringen är ute efter specifika typer av personligheter i sina säljare.

Vi är ute efter personer som vill utvecklas och skapa en karriär hos oss [Företag 2], personer som har samma ambition [som företaget]. Sådana typer av personligheter har visat sig vara mer lojala till företaget dem arbetar för. Detta beror just på att vi [Företag 2] inte kan matcha sig ekonomiskt med dem större konkurrenterna, och är därför mer beroende av att anställa säljare som är medvetna om omständigheterna, men ändå väljer att jobba kvar för företaget. (Rekryteringsansvarig för Företag 2)

Den rekryteringsansvarige säger att Företag 2 är inställda på att inte alltid få in färdiga duktiga säljare, utan mer utav dem säljare som inte anses hålla måttet för dem större konkurrenterna. Säljare som visar sig vara duktiga, men som kan behöva mer tid och erfarenhet för att kunna prestera på den högsta nivån, ”mer tid än vad dem större konkurrenterna är redo att ge.”

(Rekryteringsansvarig för Företag 2) Den rekryteringsansvarige för Företag 3 menar att även för dem sker rekrytering endast vid behov. För deras del har det endast skett rekrytering under ett tillfälle, och då var även de ute efter en viss typ av säljare.

Målet för oss [Företag 3] var att hitta ett fåtal personer som först och främst ska klara av att leva upp till förväntningarna som finns på en säljare, men som även kan klara av att ta större eget ansvar och kunna fylla flera funktioner i företaget än bara som säljare. Det var viktigt att hitta rätt personer från hela början, att skaffa sig en bra och stabil grund som vi [Företag 3] sedan kan arbeta utifrån. (Rekryteringsansvarig för Företag 3)

Våra [Företag 3] förväntningarna på dem första anställda behövde vara realistisk, att man inte kan förvänta sig få in toppsäljare direkt. Fokus låg istället på att hitta personer som har ambitioner som går att likna med företagets egna ambitioner, personer som är redo att lägga ner mycket tid och energi på att växa tillsammans med företaget. Vi ville i första hand få in personer som kan tänka sig ha långsiktiga mål med oss, som inte väljer att säga upp sig efter någon månad. (Rekryteringsansvarig för Företag 3)

4.3.1 Rekryteringsprocess

Företag 2 och Företag 3 har hanterat rekryteringsprocessen på egen hand, de har alltså använt sig utav interna rekryterare.

Sedan grundandet [av Företag 3] så har jag [Rekryteringsansvarig för Företag 3] hanterat rekryteringen helt på egen hand, och inför framtida rekryteringar är rimligt att förvänta sig att vi [Företag 3] även då ska sköta det på egen hand. Än så länge har vi [Företag 3] lyckats sköta det på egen hand och det har funkade bra hittills. Vi [Företag 3] hoppas att vi ska kunna sköta det på egen hand framöver för att slippa så många externa kostnader som möjligt. I takt med att företaget växer är det däremot inte helt orealistiskt att vi [Företag 3] under något tillfälle tar hjälp av en rekryteringskonsult för råd- och vägledning. (Rekryteringsansvarig för Företag 3)

Vanligtvis tar vi [Företag 2] hand om rekryteringsprocessen helt på egen hand, men under få tillfällen har vi använt sig utav rekryteringskonsulter för att få hjälp [vid rekrytering]. Anledningen till varför vi inte alltid använder oss utav rekryteringskonsulter är för att det kostar för mycket att hyra in. Kostnaderna uppfattar vi [Företag 2] som onödiga när antalet sökningar inte är så pass många för att företaget inte ska klara av att hantera det på egen hand. (Rekryteringsansvarig för Företag 2)

Alla ansökningar som Företag 2 och Företag 3 tar emot görs med ett CV och ett personligt brev, båda de rekryteringsansvariga inom företagen anser att samtliga ansökningar görs på lika grund.

Det är alltid bra med tidigare erfarenheter, framförallt är erfarenhet inom området något att föredra, men i ett sådant här läge var det personliga brevet det allra viktigaste. Tjänsterna som erbjöds kräver ett att man har ett stort engagemang och stort driv, kan man inte genom ett personligt brev motivera varför man vill ha tjänsten, så är man inte tillräckligt driven för den. (Rekryteringsansvarig för Företag 3)

Det finns ingen riktig kravlista som vi utgår efter när vi väljer ut ansökningar som går vidare, oftast blir det magkänslan som avgör. (Rekryteringsansvarig för Företag 2)

Företag använder sig däremot utav rekryteringskonsulter, dvs. externa rekryterare, men endast under dem första stegen av rekryteringsprocessen.

Vi [Företag 1] meddelar rekryteringsbolaget gällande vilken tjänst som erbjuds, därefter har rekryteringsbolaget i uppgift att lägga upp en annons gällande den lediga tjänsten, och därefter skickar de [rekryteringsbolaget] vidare de lämpligaste kandidaterna till nästa steg. Vi [Företag 1] tar därefter hand om resten utav rekryteringsprocessen. (Rekryteringsansvarig för Företag 1)

För Företag 1 och 2 ser nästa steg likadant ut, kandidater som går vidare kallas utav företag till en intervju, där den rekryteringsansvarige tillsammans med en eller flera kollegor får chansen att lära känna personerna mer djupgående. I vissa fall handlar det om gruppintervjuer, när det är flera kandidater som har gått vidare.

Kandidater som går vidare hos Företag 3 går däremot igenom en telefonintervju, innan dem eventuellt kallas till en intervju.

Kandidaterna som vi [Företag 3] anser är aktuella till tjänsten får ett samtal av mig [Rekryteringsansvarige för Företag 3] för en snabb telefonintervju, för att lära känna personen ännu mer. Under telefonintervjun ställs ett par frågor, oftast kopplade till kandidatens CV och personliga brev. Även den typiska intervjufrågan ställs; 'varför ska vi anställa just dig?'. Valet av telefonintervju handlar dels om att det kräver både mindre ansträngning och ekonomiska medel än att genomföra en vanlig arbetsintervju, samt att det är ett läge för mig [Rekryteringsansvarige för Företag 3] att se hur kandidaterna agerar i en situation dem inte har kunnat förbereda sig inför. Kandidaterna som jag [Rekryteringsansvarige för Företag 3] upplever ha gjort bra ifrån sig, kallas tillslut till en riktig intervju. Under den senare intervjun ställs mer djupgående frågor kring tjänsten ställdes för att säkerställa att personen i fråga verkligen går att lita på. Det innebär även en möjlighet att observera mer av kandidatens personlighet och egenskaper, som inte är möjligt att göra över telefon. Dem som går vidare till intervjun efter den oförberedda telefonintervjun har mer eller mindre fått jobbet, dem kommer hit för att få skriva på kontraktet, men som ändå genomgår en sista intervju för att vi [Företag 3] ska försäkra sig om att kandidaten är den man tror att den är. (Företagsansvarig för Företag 3)

Den rekryteringsansvarige för Företag 1 menar att gruppintervjuer är även att föredra, ”då får man möjlighet att se hur kandidaterna beter i grupp, samtidigt som det finns möjlighet att prata med varje kandidat enskilt.” (Rekryteringsansvarige för Företag 3) Under intervjuerna som Företag 1 och Företag 2 håller i, testas kandidaterna i så kallade scenarionalyser, där kandidaterna antingen enskild eller i grupp får frågor om olika scenarier från verkligheten och hur de skulle ska agera situationerna.

Efter att gruppen eller den enskilde individen har fått sitt scenario, ska gruppen eller individen redovisa för hur den/dem väljer att hantera situationen som beskrivs. Scenarierna är kopplade till hur en situation under ett arbetspass kan komma att se ut, och ger en bra inblick på hur kandidaterna hanterar situationen både som en enhet men även individuellt. (Rekryteringsansvarige för Företag 1)

Kandidaterna som kallas till intervjun hos Företag 1 går igenom ytterligare test efter intervjun, berättar den rekryteringsansvarige för Företag 1.

Efter intervjun får samtliga kandidater ett par länkar skickade till sig, länkar som leder till ett IQ-test och ett personlighetstest. IQ-testet ska visa prov på kandidaternas snabba och rationella tänk, medan ett personlighetstest visar en bild av hur kandidaten är som person åt det mer känslösa. (Rekryteringsansvarige för Företag 1)

Dessa två tester tillsammans med prestationen under intervjun ger enligt den rekryteringsanställda för Företag 1 ett bra underlag, efter att noggrant analysera underlaget väljs det ut ett par kandidater, beroende på efterfrågan, som anses vara dem säljare som företaget är ute efter. Under dessa steg, framförallt vid slutet, är det flera rekryterare som arbetar tillsammans.

Det är viktigt vi är flera som arbetar tillsammans för att få in tolkningar och upplevelser från flera olika infallsvinklar. Kandidaterna som har tagit sig vidare genom alla steg har då klarat sig igenom hela rekryteringsprocessen, och får då skriva på kontrakt. (Rekryteringsansvarige för Företag 1)

Den rekryteringsansvarige för Företag 2 berättar att kandidaterna som går vidare efter intervjun sedan skickas iväg på en två-veckors utbildning. Efter det får kandidaterna även chansen att visa upp sig genom en två-veckors provanställning, innan ett riktigt anställningskontrakt skrivs på. ”Under denna månad provas den nyanställda under verkliga scenarier, och får se hur denne faktiskt fungerar och arbetar i en grupp med andra säljare.” (Rekryteringsansvarig för Företag 2) Detta menar den rekryteringsansvarige ger en så verklig bild som det går, om personen gör bra ifrån sig och passar in i både rollen som säljare och in i gruppen, så går kandidaten därefter vidare till en riktig anställning.

Första intervjustegen är därför viktig, gör vi [rekryteringsteamet] ett bra jobb under de första stegen så minskar vi risken att slösa sin tid på personer efter en månad inte visar sig passa in alls. Det är både slöseri på tid och energi från vår sida, men även extra kostnader då dessa kandidater får lön för denna provtid. (Rekryteringsansvarig för Företag 2)

4.4 PERSONLIGHET OCH EFTERFRÅGADE EGENSKAPER

Under rekryteringsprocessen berättar dem rekryteringsansvariga för samtliga företag att det finns flera egenskaper som dem rekryteringsansvariga letar efter i kandidaterna. ”Utseende och kön är inte något som ska påverka utfallet, dem som presterar under intervjun och testerna är dem som går vidare.” (Rekryteringsansvarige för Företag 1). Säljarna i Företag 1 menar däremot att utseendet kan spela en roll, inte en fullt avgörande roll, men att en säljare som arbetar för Företag 1 inte kan se ut hur som helst.

Man ska åtminstone se fräsch ut, ha på sig någorlunda fina kläder, inte allt för finklätt, men inte för slapt heller. När man arbetar med service där man träffar på folk, så är det viktigt att bli tagen seriöst. Ens klädsel kan ha en påverkan på huruvida man blir tagen seriöst eller inte. (Säljare i Företag 1)

Däremot menar den rekryteringsansvarige för Företag 1 att företaget vill ha en så jämnt fördelad arbetsplats mellan kvinnor och män, och att det i så fall kan ha en påverkan i vilka som går vidare i en intervju eller inte. Exempelvis att det för stunden är fördelat 60/40 mellan

kvinnor och män till kvinnornas fördel, då är det större chans för en man att gå vidare, ifall denna man är jämställd med en kvinna. ”Omständigheterna för stunden har alltid en påverkan i dessa situationer.” (Rekryteringsansvarige för Företag 1)

Personligheten är däremot utav större vikt för den rekryteringsansvarige. ”Våra säljare ska vara utåtriktade, de ska våga ta för sig och de ska kunna klara av att arbeta under stress, och under hela processen ska man vara service inriktade.” (Rekryteringsansvarige för Företag 1) Respondenten menar att säljare som arbetar för Företag 1 ska vara sociala, dem ska ha enkelt för att prata med andra och samtidigt vara enkla att prata med. Dem ska även klara av att arbeta när det händer mycket på en gång, och ändå klara av att ge bra service och lösa problem på ett effektivt sätt. ”Både företaget men framförallt även kunderna har höga krav och förväntningar på våra säljare, det är därför viktigt att göra allt man kan för att leva upp till förväntningarna”. (Rekryteringsansvarige för Företag 1) Säljarna i Företag 1 delar den rekryteringsansvariges syn på vad som ska en förväntas av säljare. Viktiga spetsgenskaper som säljarna upplever har varit avgörande i deras karriär är att vara målmedveten, social och en problemlösare.

Det är viktigt att kunna arbeta bra både självständigt och i ett team. Det gäller att vara målmedveten att på egen hand kunna motivera sig själv. En säljares egen ambition är det som driver en till att vilja utvecklas och bli bättre än vad man redan är. (Säljare i Företag 1)

Den rekryteringsansvarige för Företag 2 har tidigare beskrivit vilka egenskaper i en säljare som företaget är ute efter, där kommunikationsförmågan och lojalitet är de viktigaste egenskaperna. Gällande kommunikationsförmåga menar respondenten mer specifikt;

Förmågan att kommunicera handlar inte endast om att kunna prata, utan att förmedla och läsa av genom kroppsspråk, att förstå hur man ska agera i vissa situationer bara genom att känna av stämningen, att enkelt och tydligt göra sig förstådd av kollegor och kunder, samtidigt som man kan förstå dem. (Rekryteringsansvarig för Företag 2)

Säljarna i företaget tycker även dem att kommunikationsförmågan är viktig, men inte endast för att klara av att jobba som en säljare, men även för att passa in i gruppen. Under intervjuerna och besöken till en av butikerna som Företag 2 äger, observerades att samtliga säljare klädde sig väldigt likt varandra, som att det fanns en inofficiell klädkod där man ska ha på sig en fin skjorta och ha någon variant av bakåtslickat hår.

Nyckeln till att verkligen lyckas i företaget handlar inte endast om ens individuella prestationer, utan att man kommer in i enheten och skapar nära relationer med sina kollegor, och på så sätt trivs i sin arbetsplats. Vi jobbar i ett team, går det dåligt för ena gubben så hjälps alla åt. Kommer man in i gänget och trivs i sin arbetsplats så är mycket vunnet, säljandet och resultat kommer naturligt när man mår bra. (Säljare i Företag 2)

Förutom att lyssna och analysera svaren från kandidaterna, är det viktigt för mig [rekryteringsansvarig] att observera kandidaternas förmåga att kommunicera, både genom ord och kroppsspråk. Hur kandidaterna ser ut eller vilket kön dem tillhör är inte av större intresse, men förutom att kandidaten ska vara en bra säljare, är det viktigt för mig

[rekryteringsansvarig] att kandidaterna ska passa in i gruppen för att bibehålla den goda sammanhållningen inom företaget som är så viktig för oss [företaget]. (Rekryteringsansvarige för Företag 2)

Säljarna i Företag 3 delar säljarnas åsikt i Företag 2, gällande att det är viktigt att trivas i arbetsplatsen och att komma överens med sina kollegor. Förutom det tycks säljarna i företaget inte ha en tydlig bild av vad det innebär att vara en säljare. För dem handlade det i första hand att ha koll på vad det är man säljer för något, att vara kunnig i sitt område för att kunna ge kunderna det dem efterfrågar. En av säljarna säger; ”Jag vill vara mig själv när jag arbetar, att kunna prata med kunder så som jag pratar med vem som helst. Samtidigt tar jag självklart mitt arbete seriöst.” (Säljare i Företag 3) Under intervjun med den rekryteringsansvarige för Företag 3 upplevde jag att denne inte riktigt visste vad den var ute efter i sina säljare. Vid frågan gällande vilka egenskaper som den rekryteringsansvarige sökte efter hamnade diskussionen ofta kring att en säljare ska vara pratglad och motiverad.

Att vara pratglad betyder att en säljare ska ha lätt för att prata med andra, och motivationen handlar om att säljaren ska vara målmedveten med ett långsiktigt tänk, att vara redo på att behöva jobba sig uppåt och inte få allt på en gång. Jag [Rekryteringsansvarige för Företag 3] kan inte vara allt för kräsen gällande dem [säljarna] vid detta skede av företagets utveckling, annat än att säljarna ta sitt arbete seriöst och att dem ska göra sitt jobb.

Säljarna i Företag 3 kommer till arbetet i valfri klädsel, som skiljer sig från säljare till säljare, vilket inte skapade känslan av att dem arbetade tillsammans, utan att dem befann sig på plats och arbeta var för sig.

4.5 UTBILDNING

Den rekryteringsansvarige för Företag 1 respektive Företag 2 berättar att företaget utbildar sina säljare innan dem får arbeta på riktigt. Företag 1 har utbildningar på 1-2 veckor, beroende på hur tillgängliga dem blivande säljarna är. Företag 2 har alltid två veckors utbildning. Båda rekryteringsansvariga delar åsikten kring utbildningen, att utbildningen är till som ett stöd för den blivande säljaren och som inte är till för att skapa en säljare. ”Utbildningen finns för att förbereda våra säljare och forma dem för att nå dit vi vill ha dem.” (Rekryteringsansvarig för Företag 2)

Utbildningen är inte till för att skapa säljare, utan är till för att ta fram säljaren inom den nyanställda. Dessa personer anställdes inte utan att vi har sett att det redan finns en säljare i dem, utbildningen är en hjälp på vägen för säljaren. Utbildningen är till för att ta fram varje säljares spetsegenskaper, att säljaren själv ska vara mer medveten om sina egenskaper, och lära sig använda dem på bästa sätt. (Rekryteringsansvarig för Företag 1)

Säljare som rekryteras utav Företag 3 skriver på sitt kontrakt, och skickas mer eller mindre direkt ut för att arbeta, förklarar den rekryteringsansvarige för Företag 3.

Av ekonomiska skäl har vi [Företag 3] inte någon möjlighet att erbjuda de nyanställda [säljarna] någon utbildning, annat än en upplärning de första arbetspassen för att lära känna sin arbetsplats. (Rekryteringsansvarige för Företag 3)

Respondenten menar dock samtidigt att nyanställda, genom rekryteringsprocessen har fått information om vad som förväntas av en, och att de nyanställda ska kunna leva upp till förväntningarna.

5 ANALYS

5.1 REKRYTERING

Samtliga rekryteringsansvariga som deltog i intervjuerna beskrev hur tuff konkurrensen inom branschen är, och poängterade hur viktig säljarens roll i företaget är, något som stämmer överens med tidigare studier av Hall, Ahearne och Sujan (2015) som också poängterar säljarens roll i företaget. Trots det så upplevde jag skillnad på hur företagen hanterade rekryteringen, hur synen på säljaren kunde skilja sig. Rekryteringsansvarige för ett större företag som Företag 1 upplevde jag hade större krav på sina säljare, tillskillnad från de andra mindre företagen. Företag 1 la mycket fokus på att säljarna ska prestera och hålla en hög nivå. Dem mindre företagen som Företag 2 och Företag 3 satsade mer på att hitta säljare med hög ambition och som har långsiktiga planer. Framförallt Företag 2 la mycket fokus på säljare med hög lojalitet. Min bild av mitt insamlade material är att mindre företag är mer tydliga i sitt behov, att dem vet vad dem är ute efter. Detta är även något som Darrag, Ahmed och Haida Abdel Aziz (2010) har kommit fram till i sina tidigare studier. Min uppfattning stärks ännu mer med tanke på att endast dem rekryteringsansvariga för Företag 2 och Företag 3 nämner kostnader i samband med rekrytering som en börda. Jag anser att det därför är mer troligt att just mindre företag med mindre ekonomiska resurser väljer att följa sin rekryteringsprocess mer noggrant, eftersom att dessa företag inte har råd med att misslyckas med en rekrytering på grund av att man slarvar och blir tvungna att börja om på en ny rekryteringsprocess.

Mitt insamlade material skapar mig en uppfattning gällande ett samband mellan ett företags ekonomiska resurser och antalet sökande till den tjänst som annonseras ut. Företag 1 som har stora ekonomiska resurser använder sig utav externa rekryterare vid början av rekryteringsprocessen, tillskillnad från Företag 2 och Företag 3 som sköter hela rekryteringsprocessen med interna rekryterare. Att mindre företag förlitar sig på interna rekryterare tillskillnad från större företag är även något som Darrag, Ahmed och Haida Abdel Aziz (2010) menar är vanligt. Det är möjligt att externa rekryterare inte endast underlättar rekryteringsprocessen för ett företag, utan även lockar till sig fler ansökningar till den annonserade tjänsten än om företag sköter annonseringen på egen hand. Att locka till sig fler ansökningar är även något som Darmon (1978) anser bör vara att föredra för en arbetsgivare. Antalet ansökningar anser jag bör spela en viktig roll i hur kräsna ett företag kan vara. Därför har Företag 1 större möjlighet till att ställa högre krav på sina säljare än vad Företag 2 och 3 kan, därmed den rekryteringsansvariges för Företag 1 inställning till att ”Det har sällan varit ett problem med att hitta nya säljare...”.

Den rekryteringsansvarige för Företag 1 och framförallt Företag 2 var väldigt tydliga med vad för egenskaper det är dem efterfrågar i sina säljare, tillskillnad från den rekryteringsansvarige för Företag 3 som inte gav lika tydliga och självklara svar. Liknande mönster återfinns när säljarna för respektive företag svarade på en ungefär liknande fråga, gällande efterfrågande egenskaper hos en säljare. Det går att relatera till Rees, Gary och Rumbles (2010) som poängterar hur viktigt det är att ha krav på den vakans som ska fyllas ut i samband med

rekrytering. Att observera hur säljarna betar sig mot varandra under arbetstid, och lyssna på hur säljare för Företag 1 och 2 lyfter upp arbetsmiljön som en viktig del, anser jag poängterar hur viktigt det är för rekryteraren att ha kännedom om rollen som säljare, något som även Lamont och Lundstrom (1977) menar. Av min uppfattning så ser stämningen mellan säljarna i Företag 3 inte alls lika bra ut som i Företag 1 och 2. Säljare i Företag 1 och 2 berättar hur de trivs på arbetsplatser och med sina kollegor, hur viktigt det är att kunna arbeta både självständigt och i grupp, tillskillnad från säljarna i Företag 3 där alla tycktes arbeta för sin egen del. Att det ser ut som det gör i Företag 3 på grund av den rekryteringsansvariges okunskap om rollen som säljare tycker jag även framhävs när det endast är de rekryteringsansvariga i Företag 1 och 2 som menar att dem lägger vikt på att nyrekryterade säljare även ska passa in i gruppen. Att det även ser ut som det gör i Företag 3 kan anser jag även beror på hur väl planerat och förberedd rekryteringsprocessen var, som West (2010) menar är en avgörande faktor till huruvida en rekryteringsprocess blir lyckad eller inte. Rekryteringen av säljare skedde precis vid grundandet av företaget, då man var i behov av att snabbt rekrytera till sig säljare. Den rekryteringsansvarige för Företag 3 menar även att man inte ska vara kräsen med sina säljare i det läget. Allt detta tillsammans tyder på att rekryteringsprocessen inte varken var välplanerad eller förberedd, därav även den rekryteringsansvariges okunskap gällande rollen som säljare.

5.2 PERSONLIGHET OCH EFTERFRÅGADE EGENSKAPER

Bland rekryteringsansvariga för samtliga företag så läggs det inte större fokus på varken kön eller utseende, något som även stämmer överens med Rees, Gary och Rumbles (2010) tidigare studier. Bland säljare så läggs det mer fokus på utseendet, närmare bestämt klädseln, att säljarna inte kan se ut hur som helst utan att man ska passa in i gruppen, något som går att koppla till Johlke (2006) som menar att en säljares personlighet och utseende kan vara en avgörande roll i hur en säljare presterar. Detta tycker jag tyder på hur sammanhållning har en roll i hur bra säljare kommer in i gruppen och därmed hur bra dem trivs i sin arbetsplats. Att trivas på sin arbetsplats tolkar jag som något viktigt för säljarna, då säljarna förklarar att trivsel i sin arbetsplats är en av anledningarna till varför säljarna stannar kvar i sin arbetsplats. Att trivas på sin arbetsplats menar säljarna bidrar till att säljares motivation hålls uppe. Just Företag 2 och även till viss del Företag 3 har lyckats med att hålla sina säljare nöjda, hålla dem motiverade och framförallt lyckats hålla kvar i sina duktiga säljare från att lockas iväg till andra konkurrenter. Det som skiljer främst Företag 2 från resterande företag, är hur dem fokuserar på att rekrytera personer som ska passa in i den redan existerade arbetsgrupperna. Företag 2 lyckas även hålla säljarnas motivation uppe på ett helt annat sätt jämfört med Företag 1, genom att erbjuda sina säljare större chanser till att utvecklas och att kunna växa inom företaget. Jag upplever att den rekryteringsansvarige och resterande inom arbetsledningen i Företag 3 är medvetna om hur viktigt det är att erbjuda utvecklingsmöjligheter till säljare med stora ambitioner, för att öka dessa säljares motivation.

Andra viktiga egenskaper hos en säljare som tas upp av de rekryteringsansvarige är säljarens personlighet, att säljaren bland annat ska vara social, utåtriktad, klara av stress, kunna ta eget ansvar och vara målmedveten. Att klara av stress och kunna ta eget ansvar är även något som Rakesh, Narendra och Sandeep (2017) nämner som viktiga för en säljare, som ska kunna öka

en säljares prestationer. Något som Yam m.fl. (2016) och Kadic-Maglajlic m.fl. (2016) är inne på i deras studie är empati och emotionell försäljning, något som ingen av de rekryteringsansvarige riktigt nämner. Däremot anser jag att empati och emotionell försäljning går att relatera i det som de rekryteringsansvariga letar hos i en säljarens personlighet, som att det är en del av jobbet att vara social och utåtriktad. Emotionell försäljning tror jag även förebygger för ett par av dem misslyckade som Ingram, Schwepker och Hutson (1992) nämner är vanliga bland säljare, som exempelvis att säljare inte lyssnar aktivt, inte är fokuserade och att säljare inte anstränger sig tillräckligt mycket för att leva upp till kunders behov och förväntningar. Jag anser trots allt att man som rekryteringsansvarig bör vara mer tydliga på att lägga mer fokus på att hitta säljare som går att identifiera med empati och emotionell försäljning.

5.3 KOMMUNIKATION

Respondenterna till intervjuerna nämner om hur säljaren ska vara social, att den ska kunna lösa kunders problem snabbt och effektivt, att säljaren ska kunna komma överens med sina kollegor, etc. Den rekryteringsansvarige för Företag 2 upplever jag är den som vet precis vad den är ute efter, en säljare som behärskar förmågan att kommunicera, en förmåga som en säljare bör behärska enligt Kidwell, McFarland och Avila (2007). Att kunna kommunicera anser jag är det allra viktigaste är den viktigaste egenskapen som bör efterfrågas hos en säljare. Om en säljare ska både kunna göra intuitiva och deliberativa bedömningar i samband med arbetet så krävs det att säljaren kan förstå vad det är en kund behöver hjälp med och hur problemet bör lösas, vilket alla går att koppla tillbaka till förmågan att kommunicera. Att kunna kommunicera är även nödvändigt för att kunna komma arbeta tillsammans med sina kollegor, då det förväntas av en säljare att både kunna arbeta individuellt såväl som i grupp.

För att som rekryterare avgöra om en kandidat behärskar den typ av kommunikation som förväntas av en säljare, är det nödvändigt att använda sig utav lämpliga metoder under rekryteringsprocessen. Som den rekryteringsansvarige för Företag 2 nämner, är det viktigt för rekryteraren att förutom att lyssna och analysera även observera vad det är kandidaten gör, hur kandidaten kommunicerar med både ord och kroppsspråk. Framförallt kroppsspråket är något som Hurn (2014) belyser som väldigt viktigt. För att detta ska bli möjligt är det nödvändigt att rekryteraren träffar kandidaten, och inte tar en intervju över telefonen, en punkt som Kinnunen och Parviainen (2016) går in på och i deras studie där de belyser hur kommunikationen under intervju är en avgörande faktor för rekryteraren. Jag upplever att rekryteringsansvariga för Företag 1 och 2 har insett detta, då de kallar sina kandidater till intervjuer, helst gruppintervjuer, där rekryterarna får möjlighet till att observera hur kandidaterna även betar sig i större grupper. Företag 1 tar det ännu längre, genom att använda sig utav IQ-test och personlighetstest. Just IQ-testet visar för rekryteraren hur kandidaten gör intuitiva bedömningar, och personlighet-testet visar mer hur kandidaten gör deliberativa bedömningar. Detta visar prov på att den rekryteringsansvariga för Företag 1 förstår innebörden av kommunikationsförmåga hos en säljare, och att Företag 1 även använder sig utav genomtänkta metoder under rekryteringsprocessen.

Något som endast den rekryteringsansvarige för Företag 2 nämner tydligt är hur magkänslan kan ha en avgörande roll när rekryteraren träffar kandidaterna. Det anser jag går att återkoppla till det som Dane och Pratt (2007) tar upp, att dem första minuterna i en intervju kan vara avgörande. Har man en bra magkänsla vid början av intervju, som då enligt Dane och Pratt (2007) är dem viktigaste, så kan det ha en stor påverkan för hur resten av intervjun kommer gå.

5.4 UTBILDNING

Säljare för Företag 1 och 2 genomgår utbildningar i samband med att dem blir rekryterade, tillskillnad från säljare för Företag 3. De rekryteringsansvariga för Företag 1 och 2 beskriver utbildningen som ett tillfälle för säljaren att bekanta sig med sina egenskaper och göra det bästa av dem. Den rekryteringsansvariga bild på utbildning är något som delas av Eimicke (1952). Att säljare för Företag 1 och 2 har mer kännedom om sina egenskaper och hur dem ska användas går även att koppla tillbaka till när jag diskuterade kring hur säljarna i Företag 3 inte upplevdes ha samma koll på yrket som resterande säljare. Enligt Chawla (2016) kan detta innebära att säljarna misslyckas, vilket inte endast blir ett problem för säljarna utan även för företaget. Jag anser att det är mycket troligt att det ser ut så för att säljare inom Företag 3 inte har fått en utbildning. Därför upplever jag att utbildning i samband med rekrytering har en direkt koppling till hur säljare presterar och hur bra de gör ifrån sig. En utbildning lär av samma anledning även minska risken för säljare att begå typiska och enkla misstag, som att inte ha tillräckligt med bra kännedom kring det som säljaren arbetar med.

6 SLUTSATS

Slutsatsen jag kan dra gällande egenskaper och kärnkompetenser som ska efterfrågas vid rekrytering, är framförallt förmågan att kommunicera, då en säljare behöver kommunicera både med kunder såväl som sina egna kollegor. Vidare är det viktigt att säljaren är motiverad och att säljaren är lojal till företaget. Bland säljarna själva är det viktigt att nya säljare passar in i gruppen, då kan även en persons klädstil spela roll.

För att företag ska kunna få in den rätte säljaren, behöver företag vara tydliga i vad dem är i behov av. Ju mindre ett företags ekonomiska resurser är, desto viktigare blir det att vara tydlig och precis i sitt behov, då rekryteringsprocesser kostar en del för företag med mindre ekonomiska resurser. Kommunikation mellan rekryterare och kandidat under intervju är viktig för att rekryterare ska avgöra ifall kandidaten uppfyller den typ av kommunikationsförmåga som efterfrågas. Den typ av kommunikation genomförs på bästa sätt genom intervjuer där rekryteraren träffar kandidaten, helst i grupp med andra kandidater. Ytterligare test i form av IQ-test och personlighets-test efter intervjuer är bra för rekryteraren, för att på ännu en nivå avgöra kandidatens kommunikationsförmåga.

För att hålla säljare motiverade, kan företaget hjälpa till genom att erbjuda säljare utvecklingsmöjligheter, chanser för den ambitiöse säljaren att utvecklas i företaget, och därmed även skapa en starkare lojalitet till företaget.

Slutsatsen gällande huruvida kommunikation och utbildning har en roll i en rekryteringsprocess, är att både kommunikation och utbildning spelar en viktig roll. När en rekryterare ska kunna avgöra ifall en kandidat har dem efterfrågade egenskaperna och kärnkompetenser, så spelar kommunikationen i samband med intervju en viktig roll. Innan en säljare blir anställd, så fyller utbildning en viktig funktion. Med utbildning så ökar säljarens chanser att lyckas, vilket i sin tur innebär en lyckad rekrytering.

6.1 REFLEKTION ÖVER STUDIENS GENOMFÖRANDE

I sin helhet har genomförandet av studien varit positivt. Svårigheter dök upp gällande struktur av den teoretiska referensramen och empiri-avsnittet. Framförallt svårigheter gällande empiri-avsnittet, där jag upplevde svårighet med att presentera det insamlade materialet på ett så givande och läsvänligt sätt som möjligt för läsaren. Bortsett från det så har genomförandet gått väldigt smidigt till, framförallt genomförandet av insamlingen av empirin.

6.2 FÖRSLAG PÅ FRAMTIDA STUDIER

Då denna studie riktar in sig på säljare som arbetar i butik, hade det varit intressant att se ifall rekryteringen av telefonförsäljare skiljer sig, och i så fall vilka delar som skiljer sig. Just försäljning över telefon kan skilja sig mycket från försäljning i butik, där telefonförsäljare idag inte kan anses särskilt omtyckta. Vad är det som då skiljer en telefonförsäljare från en säljare som säljer i butik? Av egen erfarenhet så upplever jag att fler telefonförsäljare behövs än andra typer av försäljare, beror det på att det finns mycket fler jobb inom den branschen?

Har företagen svårt med att hålla kvar i sina anställda? Det finns en hel del intressanta punkter gällande telefonförsäljning och rekrytering av telefonförsäljare, ett område som många är bekanta med, men inte nödvändigtvis har mycket kännedom kring.

7 REFERENSER

Boström, M. (5/5-2009) *42 anmälningar mot mobilåterförsäljare* [Elektronisk] Stockholm. Tillgänglig: <http://www.testfakta.se/guider-och-artiklar/ekonomi/42-anm%C3%A4lningar-mot-mobil%C3%A5terf%C3%B6rs%C3%A4ljare> [16/4-2017]

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2. [rev.] uppl. Stockholm: Liber AB.

Dane, E., & Pratt, M. G. (2007). *Exploring intuition and its role in managerial decision making* [Elektronisk] *Academy of management review*, 32(1), 33-54. Tillgänglig: Researchgate [4/6-2017]

Dane, E., & Pratt, M. G. (2009). *Conceptualizing and measuring intuition: A review of recent trends* [Elektronisk] *International review of industrial and organizational psychology*, 24, 1-40. Tillgänglig: Researchgate [4/6-2017]

Darmon, R-Y. (1978) *Sales Force Management: Optimizing the Recruiting Process* [Elektronisk] *Sloan Management Review* (pre-1986); Cambridge. Vol. 20:1 (s.47) Tillgänglig: ProQuest [4/6-2017]

Darrag, M. Ahmed, M. Haida Abdel Aziz. (2010) Investigating recruitment practices and problems of multinational companies (MNCs) operating in Egypt. [Elektronisk] *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*; Bingley Vol.3:2 (s.99-116) Tillgänglig: ProQuest [4/6-2017]

Eimicke, V-W. (1952) *The Effect of Intensive Sales Training Experience upon Salesman-Candidates* [Elektronisk] *Journal of Marketing* (pre-1986); New York. Vol. 17:000001 (s.260) Tillgänglig: ProQuest [4/6-2017]

Granberg, O. (1994). *Personaladministration och personalutveckling*.

Hall, Z. R., Ahearne, M., & Sujan, H. (2015). *The Importance of Starting Right: The Influence of Accurate Intuition on Performance in Salesperson–Customer Interactions* [Elektronisk] *Journal of Marketing*, 79(3), 91-109. Tillgänglig: Google Scholar [4/6-2017]

Hurn, B. (2014). *Body language a minefield for international business people* [Elektronisk] *Industrial and Commercial Training*, 46(4), 188–193. Tillgänglig: Emeraldinsight [4/6-2017]

Ingram, T. N., Schepker, C.H., & Hutson, D. (1992). *Why Salespeople Fail* [Elektronisk] *Industrial Marketing Management*, 21(3), 225-230. Tillgänglig: ScieneDirect [4/6-2017]

- Johlke, M. C., (2006). *Sales presentation skills and salesperson job performance* [Elektronisk] Journal of Business & Industrial Marketing, 21(5), 311 – 319. Tillgänglig: Emerald Insight [4/6-2017]
- Kidwell, B., McFarland, R. G., & Avila, R. A. (2007). *Perceiving emotion in the buyer–seller interchange: the moderated impact on performance* [Elektronisk] Journal of Personal Selling & Sales Management, 27(2), 119-132. Tillgänglig: ResearchGate [4/6-2017]
- Kinnunen, T. Parviainen, J. (2016). *Feeling the Right Personality. Recruitment Consultants' Affective Decision Making in Interviews With Employee Candidates* [Elektronisk] Nordic Journal of Working Life studies; Roskilde Vol.6:3 (s.15-21) Tillgänglig: ProQuest [4/6-2017]
- Krosnick, J. A., & Alwin, D. F. (1987). *An Evaluation of a Cognitive Theory of Response-Order Effects in Survey Measurement* [Elektronisk] The Public Opinion Quarterly, 5(2), 201-219. Tillgänglig: Google Scholar [4/6-2017]
- Lamont, L-M. Lundstrom, W-J. (1977). *Identifying successful industrial salesman by personality and personal characteristics* [Elektronisk] JMR, Journal of Marketing Research (pre-1986); Chicago. Vol.14:000004 (s.517) Tillgänglig: ProQuest [4/6-2017]
- Moench, E. (2009). *The business of recruitment* [Elektronisk] Applied Clinical Trials; North Olmsted. Vol.18:3 (s.8-10). Tillgänglig: ProQuest [4/6-2017]
- Nilsson, T. & Wiklund, K. (2/2-2016). *Stort test: Sveriges bästa återförsäljare* [Elektronisk] Stockholm. Tillgänglig: <http://www.mobil.se/tester/j-mf-rande-tester/stort-test-sveriges-b-starterf-rs-ljare#.WPOj4lPyi2x> [16/4-2017]
- Rakesh Singh, Narendra Kumar, Sandeep Puri, (2017). *Thought self-leadership strategies and sales performance: Integrating selling skills and adaptive selling behavior as missing links* [Elektronisk] Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 32 Issue: 5. Tillgänglig: Emerald Insight [4/6-2017]
- Rees, Gary, and S. Rumbles (2010). *Recruitment and selection*. [Elektronisk] Rees, G. and French, R. Leading, Managing and Developing People 169-190. Tillgänglig: Google Scholar [4/6-2017]
- Rienecker, L. & Stray Jørgensen, P. (2014). *Att skriva en bra uppsats*. 3., omarb. uppl. Stockholm: Liber AB.
- Ronald Zallocco, Ellen Bolman Pullins, Michael L. Mallin, (2009). *A re-examination of B2B sales performance* [Elektronisk] Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 24 Issue: 8, pp.598-610 Tillgänglig: Emerald Insight [4/6-2017]

Selma Kadic-Maglajlic, Irena Vida, Claude Obadia, Richard Plank, (2016). *Clarifying the influence of emotional intelligence on salesperson performance* [Elektronisk] Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 31 Issue: 7, pp.877-888. Tillgänglig: Emerald Insight [4/6-2017]

Svensk Handel (2015). *Stor tillväxtpotential inom handel* [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.svenskhandel.se/aktuellt-och-opinion/pressmeddelanden/2015/stor-tillvaxtpotential-inom-handeln/> [4/6-2017]

Vaibhav Chawla, (2016). *Workplace spirituality governance: impact on customer orientation and salesperson performance* [Elektronisk] Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 31 Issue: 4, pp.498-506. Tillgänglig: Emerald Insight [4/6-2017]

Vetenskapsrådet (2011). *God Forskningssed* [Elektronisk]
Tillgänglig: <https://publikationer.vr.se/produkt/god-forskningssed/> [2017-04-16]

Vilhelmsson, K. (2014). *Mobilförsäljningen steg kraftigt första kvartalet* [Elektronisk]
Tillgänglig: <http://www.mobil.se/mobil-business/analys/mobil-forsaljningen-steg-kraftigt-forsta-kvartalet#.WTQGuBPi2y> [4/6-2017]

West, H. (2010) *The Next Generation of Recruitment is Here* [Elektronisk] Applied Clinical Trials; North Olmsted (s.4-6) Tillgänglig: ProQuest [4/6-2017]

Yam B. Limbu, C. Jayachandran, Barry J. Babin, Robin T. Peterson, (2016). *Empathy, nonverbal immediacy, and salesperson performance: the mediating role of adaptive selling behavior* [Elektronisk] Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 31 Issue: 5, pp.654-667. Tillgänglig: Emerald Insight [4/6-2017]

9 BILAGOR

9.1 INTERVJUGUIDE

9.1.1 1.1.1 Intervjuunderlag till rekryteringsansvariga

- Hur skulle du beskriva företaget du arbetar för? Hur står företaget i relation till konkurrerande företag inom samma marknad? Varför väljer du att arbeta för just detta företag?
- Hur skulle du beskriva din roll som rekryterare i företaget?
- Hur går rekryteringen till?
- Vad kännetecknar en bra säljare? Vad för säljare är det ni eftersöker?

Viktiga punkter att belysa:

- Konkurrensen i marknaden
- Rekrytering
 - o Varför rekryterar man?
 - o Hur viktig är rekryteringen?
 - o Hur rekryterar man? Internt eller via externt
- Beskriva rekryteringsprocessen
 - o Kommunikation
 - o Urval
 - CV och personligt brev
 - Kultur
- En säljares egenskaper
 - o Kommunikation
 - o Kön
 - o Utseende
- Utbildning av säljare

9.1.2 Intervjuunderlag till säljare

- Hur skulle du beskriva företaget du arbetar för? Hur står företaget i relation till konkurrerande företag inom samma marknad? Varför väljer du att arbeta för just detta företag?
- Hur skulle du beskriva din roll som säljare i företaget?
- Vad kännetecknar en bra säljare? Vad gör dig till en bra säljare?

Viktiga punkter att belysa och observera:

- En säljares egenskaper
 - o Kommunikation
 - o Kön
 - o Utseende



HÖGSKOLAN VÄST
Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi
461 86 TROLLHÄTTAN
Tel 0520-22 30 00
www.hv.se

Arbetsintegrerat Lärande