



Komplex systemförsäljning
och säljledning
TEIE42
Thomas Rosenfall



Presentation

Thomas Rosenfall, Ek. Dr.
Universitetslektor
Industriell Ekonomi
Institutionen för Ekonomisk och Industriell Utveckling


Telefon: 013 – 28 25 23 (även mobil)
Mail: thomas.rosenfall@liu.se
Hemsida: <https://liu.se/medarbetare/thoro43>



Komplex försäljning 2016-11-11 3

CV (i urval)
Säljferenheter

- 1979 – 1981 *Försäljning*, diverse jultidningar
- 1980 – 1982 *Försäljning*, söndagstidningar (DN)
- 1992 – 1994 *Marknadschef*, Radio Ryd
- 1994 – 1996 *Ordningvakt*, Herrgår'n
- 1996 – 1997 *Telefonförsäljare*, (flera företag)
- 1997 – 1999 *Regionchef*, säljansvarig, Gladius AB
- 1999 – 2005 *Affärsområdes-, marknads- och försäljningschef, teknisk chef (CTO)*, Cendio AB




Komplex försäljning 2016-11-11 4

CV (fortsättning)

Utmärkelser och affärer


- 1996 *Månadens säljare (tre månader i rad)*
- 1999 *Bytbil.com (system och server)*
- 2000 *Fröken Ur (hårdvara och skräddarsytt operativsystem)*
- 2000 *GPRS Telia (hårdvara och system)*
- 2000 *Hotsip IP-telefoni (hårdvara och system)*
- 2000 *Electrolux "smart kylskåp" (konsulter)*
- 2000 – 2002 *Nokia Home Communications (konsulter)*
- 2002 – 2005 *Diverse kommuner*



Komplex försäljning 2016-11-11 5

Agenda

- **Myter om försäljning**
- **Försäljning i allmänhet**
 - Systemförsäljning
- **Säljledning**
 - Arketypiska säljare
 - Gamla eller nya säljare
 - Gamla eller nya kunder?
 - Säljchefen



Komplex försäljning 2016-11-11 6

Myter om försäljning



Myter om försäljning (1)

- **Myt: "Man föds till säljare"**
 - Fakta: De flesta kan bli säljare med bra säljträning
- **Myt: "Säljare måste vara bra på att prata"**
 - Fakta: Undersökningar tyder på det motsatta – framgångsrik försäljning handlar om att lyssna
- **Myt: "En bra säljare kan sälja allt"**
 - Fakta: Detta stämmer inte alls, i synnerhet inte vid mer komplex försäljning
- **Myt: "En bra säljare kan sälja is till eskimåer"**
 - En bra säljare skulle inte ens försöka. Att lura på någon någonting är inte för kundrelationen.



Myter om försäljning (2)

- **Myt: "Bra produkter säljer sig själv"**
 - Fakta: Produkten är bara en del av "paketet". Exempel: VHS mot Betamax, Blu-Ray mot HD-DVD



Försäljning är en social aktivitet!



Försäljning driver alla företag!

li.u LINKÖPINGS
UNIVERSITET

Säljare är kapitalismens stormtrupper



li.u LINKÖPINGS
UNIVERSITET

Eller...



li.u LINKÖPINGS
UNIVERSITET

Försäljning

Komplex eller systemförsäljning (IT)

li.u LINKÖPINGS UNIVERSITET

Komplex försäljning 2016-11-11 14

Komplex försäljning?
Även "systemförsäljning" inom IT

- **Ett antal intressenter måste yttra sig för godkännande**
 - Både köpare och säljare har olika lösningar att ta hänsyn till
 - Flera nivåer av godkännanden behövs
- **Försäljning som är mer än styckeförsäljning**
 - Alltså: inte enbart en vara
- **Mix av hård- och mjukvaror samt tjänster**
 - "System" innebär en sammansatta produkter
- **Införande av system tarvar tjänster**
 - Anpassning, installation, service, support, underhåll, uppgraderingar

li.u LINKÖPINGS UNIVERSITET

Varför är det svårt?

- **Abstrakta koncept**
 - Ingenting att "ta på"
 - Komplexa samverkande produkter/tjänster
 - Ofta krävs anpassningar till kundens existerade system
- **Krav på förståelse**
 - Från säljarens sida
 - Vad erbjuder vi? Hur löser vi kundens problem?
 - Från kundens sida
 - Vilket problem har vi? Vilka system har vi idag? Vad erbjuder säljaren?

li.u LINKÖPINGS UNIVERSITET

Förberedelser (1)

- **Generellt - skynda inte**
 - Ju mer komplex försäljning – desto längre tid tar försäljningen
- **Olika kundkategorier bestämmer sig olika fort**
 - Offentlig sektor kan ha långa ledtider
 - Dock: ju större behov desto kortare ledtider
- **Komplex försäljning innebär ofta "oren" accept**
 - Erbjudandet måste ofta anpassas
 - Större chans till avslut vid "bra" förhandling
 - Relationen är viktig – så merförsäljning är trolig



Förberedelser (2)

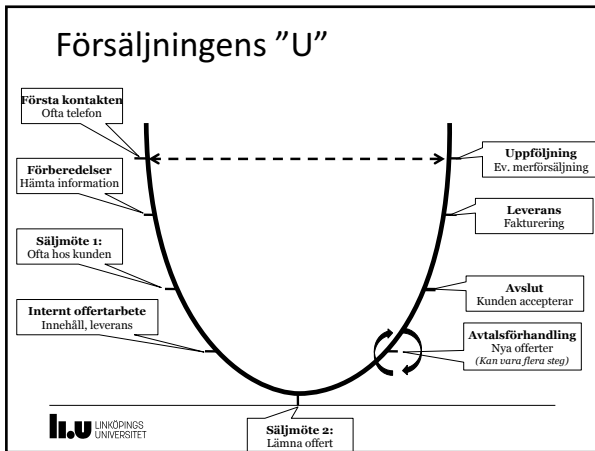
- **Läs på om produkterna och kundföretaget**
- **Läs på om konkurrenternas erbjudanden**
 - Det som går, det går att fråga kunden också
- **Förutse vilka behov du KAN möta hos den aktuella kund(typen)**
- **Om möjligt, studera liknande kunder och hur den försäljningen gick till (fallstudier)**
 - Vad är det mest troligt att kunden vill veta?
 - Vad gick bra (vad gick inte bra)?



"Kundtratten"

(Baserad på Miller, et al. (2005))





Identifiera rätt mottagare!

- **Viktigt att nå rätt person hos kunden!**
- **Vem är det ni talar med?**
 - Vilken position har hen?
- **Är kontakten rätt person att tala med?**
 - Undersök vilken "typ" av köpare hen är
- **Besätt mötet**
 - Försök se till att rätt personer är med!
 - Vilka från kunden kommer? (Vilka är de?)
 - Behöver du ta med dig någon mer? (Tekniker, chef?)

h.u LINKÖPINGS UNIVERSITET

Olika typer av köpare

- **Tre olika "typer" av köpare:**
 - *Användare* – personer som kommer att använda det som erbjuds
 - *Teknisk köpare* – personer som kommer att hantera systemen som erbjuds
 - *Ekonomisk köpare* – personer som får teckna order, alltså som har "hand om pengarna"
- **Olika köpare har olika "makt"!**

h.u LINKÖPINGS UNIVERSITET

Köparnas påverkan på affären (1)

- Användare **har minst makt att påverka affären**
 - Dock kan ett starkt motstånd till ett system hos användarna fördröja eller förhindra affär
 - Användarna har större makt i Sverige än i andra länder
 - **Användarna kan varken säga nej eller ja till en affär**
 - Dock, ignorera dem på egen risk!
- **Viktigt att identifiera ”informella” maktpersoner hos användarna**
 - Vem lyssnar de flesta på?
 - Vem lyssnar den ekonomiska köparen på?



Köparnas påverkan på affären (2)

- Tekniska köpare **kan säga nej till en affär**
 - Tekniska köpare har medelstor makt
 - De kan av tekniska skäl förhindra affär
 - **Tekniska köpare kan inte säga ja till en affär**
 - Tekniska köpare intresserar sig kring tekniken och hur den fungerar tillsammans med existerande system
- **Många lägger för mycket tid hos tekniska köpare!**
- **Viktigt att säkerställa att tekniska köpare INTE säger nej till en affär!**



Köparnas påverkan på affären (3)

- **Ekonomiska köpare är de enda som kan godkänna en affär!**
 - Ekonomiska köpare lyssnar på användare och tekniska köpare
 - Ekonomiska köpare ser till ekonomiska vinster först!
 - Ekonomiska köpare måste oftast bearbetas mest
- **Viktigt att visa på ”vinster” och besparingar för kunden**
 - Viktiga nyckeltal:
 - ”Total Cost of Ownership” (TCO)
 - ”Return of Investment” (ROI)



Säljmötet – att tänka på

- **Är vi rätt bemannade?**
 - Vilka kommer från kunden?
 - Vilka kommer från oss?
- **Om fler än en person från oss:**
 - Vilken roll har jag?
- **Har jag rätt material med mig?**
 - Ta alltid med allt som kan behövas:
 - Rätt adaptrar! (Detta är viktigt!)
 - Rätt presentation (kolla!)



Samla information

- **Se till att du har all information du behöver**
- **Se till att du får kontakta någon för mer information**
 - Exempelvis tekniska köpare för systeminformation
 - Om du fått detta, kontakta dem ALLTID oavsett om du har all information
 - De glömmar inte bort dig
 - De känner sig ihågkomna
- **Om du fått frågor du inte kunnat besvara, ta reda på dem och återkom snarast!**



Presentera offerten

- **Presentera offerten i pappersform**
 - Det är ofta onödigt att använda hjälpmedel
 - En del föredrar elektroniskt format, men skicka inte i förväg!
- **Diskutera offerten snarare än presentera!**
 - "Jag gjorde så här för att det skulle passa er..."
- **Grundinställning: "De har redan beställt"**
 - Din inställning påverkar kunden
 - Vid intresse kan inställningen vara sista droppen
- **"Nej är inte alltid nej"**
 - Vid nej, ställ motfrågor!
 - "Vad är det specifikt som du inte gillar?"
 - "Om jag ändrar detta, säger du ja då?"



Räkna med omförhandling

- **Vid komplexa försäljningar är "oren" accept vanligt**
- **Vissa förändringar kan göras vid sittande bord**
 - Exempelvis prisfrågor (om de är rimliga)
- **Andra förändringar kan innebära belastning av egen personal**
 - Säkrast att kolla med den egna organisationen först, så att de verkligen kan leverera
- **Knep:**
 - "Jag måste ringa och kolla det – är det okay?"
 - (Det är det oftast!)



Vid avslut

- **Visa att du är glad!**
 - "Jag är så glad att vi fick igenom detta."
- **Gå igenom allt med kunden för att se att ni förstått varandra**
 - Leveranstider, leveransvillkor etc.
- **Se till att du får viktiga uppgifter!**
 - Leveransadress, fakturaadress
 - Vem som ska ta emot, och vem som ska stå på fakturan
- **Rapportera till egna organisationen**




Uppföljning – att tänka på

- **Någonting kommer att gå snett!**
 - Vid komplexa leveranser är det alltid något
- **En missnöjd kund kan bli er bästa kund!**
 - Om någonting gått snett, men som kunden upplever att upprättelsen var bra, förblir en trogen kund
- **Genom kontinuerlig kontakt finns möjligheter för merförsäljning!**
- **Gamla kunder är lättare att bearbeta än nya!**
- **Nyckelord till säljare: "Dina kunder betalar din lön!"**




Säljledning




Säljledning - agenda

- Arketypiska säljare
- Gamla eller nya säljare
- Gamla eller nya kunder
- Säljchefen



"Arketypiska" säljare (1)

- "Krängaren, mästर्सäljaren, besserwissern"
 - Nästan uteslutande män
 - Briljerar om sin egen kompetens och position på företaget
 - "Utan mig hade de inte kommit långt, vet du..."
 - "Jag kan sälja allt till vem som helst"
 - Översäljer och påstår att produkterna/tjänsterna kan leverera mer än de kan
 - "Inga problem, det fixar vår produkt utan vidare."
 - Ger omotiverade rabatter och sätter orimliga leveransvillkor
 - Undvik dessa!



”Arketyfiska” säljare (2)

- **Fikabrödsmannen**
 - Snarare en ”account manager” än säljare
 - Ofta en äldre manlig säljare som är mån av att vårda relationer
 - Skapar goda affärer med ett etablerat kontaktnät av kunder
 - Har ibland svårt att hitta nya nya kunder
 - Kunderna följer säljaren, inte företaget produkten
 - Säljer typiskt enklare produkter och tjänster
- **Kan fungera bra – men det finns risker**



”Arketyfiska” säljare (3)

- **”Nybörjaren”**
 - Gäller både män och kvinnor
 - Ofta entusiastiska
 - En del kunder tycker det är påfrestande
 - Påläst på företagets produkter snarare än kunden
 - Kan ha svårt att förstå hur produkterna kan kopplas till olika behov
 - Svårt att ta avslut
 - Kan inte tolka köpsignaler
- **Alla har vi en gång varit nybörjare. Med rätt stöd kan de bli affärsmän**



”Arketyfiska” säljare (4)

- **”Affärsmannen/kvinnan”**
 - Något fler män, men en stigande trend bland kvinnor
 - Fokuserar på affärsnytta för kunden
 - Mycket påläst, men inte om tekniken
 - ”Låt oss inte prata teknik, låt oss prata affärer”
 - Kräver extra resurser – tekniskt kunniga personer som stöd
 - Mycket bra vid hög tjänsteinnehåll
 - Mindre bra vid högt teknikinnehåll
 - Bra stöd uppväger detta
- **Den bästa säljartypen för komplex försäljning**



Gamla eller nya säljare

- **Några punkter att ha klart för sig:**
 - Alla säljare är unika – personligt och säljmässigt
 - Detta gäller i synnerhet kring komplex försäljning
- **Erfarna säljare**
 - ”Affärsmän” är allra bäst – de fungerar i de flesta lägen
 - ”Fikabrödsmannen” tar med sig kunderna
 - ”Krängaren” byter företag ofta. Ett tydligt varningstecken
- **Nya säljare**
 - Långsamma i starten, men kan utvecklas snabbt
 - Kan dock bättre anpassas till just era krav
 - Billigare i drift och flexibla, entusiastiska



Att motivera säljare

- **Det viktigaste verktyget: lönen**
 - Fast, provision, eller bonusbaserad lön?
 - Bästa modellen är ofta baserad på täckningsbidrag
 - Prestationsbaserad lön ger olika effekt
 - En alltför tuff modell skapar desperation
 - Desperation kan göra säljarna svårare att styra
 - Bonussystem kan skapa ”lata” säljare
 - Men även ge säljarna tid att vårda relationer
- **Tävlingar skapar en ofta positiv rivalitet**
 - Var noga med vem som startar tävlingen



Gamla eller nya kunder

- **Fakta: ”Det är lättare att sälja till gamla kunder”**
 - Risken är dock att säljaren ”blir fet och lat”
- **Nya kunder behövs för att företag ska expandera**
 - Ägarna kräver tillväxt, tillväxten säkerställer vinsten
- **Fakta: ”Nya kunder kräver mycket energi”**
 - ”Account managers” är bättre att hantera gamla kunder
 - Kan kundens behov och har etablerade kontakter
 - Men kunder kan försvinna, därför behövs nya
- **Hur styra säljarna mot nya kunder?**



Styrning mot nya kunder

- **Motivation: lön och tävlingar!**
- **Två sätt (som kan kombineras):**
 - Etablerade kunders provision minskar per år
 - År 1: 10%, År 2: 7,5%, År 3: 5%, År 4: 2,5%, År 5: 0%
 - Efter år 5 så räknas provision på all försäljning igen
 - Sporrar säljaren att hålla kontakten, men även finna nya kunder
 - Nya kunder ger chans på tävlingsvinst
 - Pott på nyförsäljning – exempelvis: 0,5%
 - De tre bästa får en resa, till olika ställen
 - Vissa företag har givit andra saker, exempelvis dyrare dator



Generellt för säljledning

- **Högt i tak**
 - Säljarna måste kunna ventileras problem
- **Olika grad av stöd**
 - Alla säljare är olika och har olika behov av stöd
- **"Mentorskap"**
 - Låt nya säljare få en gammal säljare som mentor
 - Följ med ut på säljbesök, lyssna och lär
- **Teknik ersätter aldrig kontakt!**
 - Säljare önskar ofta tekniska lösningar för olika saker
 - Men all teknik i världen ersätter inte ett möte!



Säljchefen

- **Bör ha sålt företagets erbjudanden själv**
 - (Tyvärr sällan fallet)
- **Empatisk och flexibel**
 - Ska inge förtroende hos alla säljare
 - Måste även förstå organisationen
- **Målorienterad och tydlig**
 - Kunna använda både piska och morot!
 - Säljares prestationer KAN och SKA mätas
- **Stresstålig!**
 - Den position i företaget som är mest utsatt vid alla typer av konjunkturer



Slutligen

- **Försäljning är lättare och svårare än man tror**
- **Att vara säljare ger unika inblickar i sitt eget och andras företag**
- **Oseriösa företag/säljare kommer alltid att finnas**
 - Men det är den enskilde som avgör om han eller hon blir en bra eller dålig säljare
- **Försäljning kan vara en nyttig och lönande erfarenhet...**



Litteratur

För den nyfikne

Miller, R.B., Heiman, S.E., och Tuleja, T. (2005) *The New Strategic Selling*. Buisness Plus, New York, NY.



Thomas Rosenfall

www.iei.liu.se