

nr 3

i serien Sanningar och lögner från Ohde & Co

Ohde & Co

Sanningar och lögner om försäljning

... och några tankar kring Lean Sales

Av Anders Wermelin

Ohde & Co

maj 2013

nr 3

Sanningar och lögner om försäljning – Anders Wermelin, Ohde & Co



Det är inte ovanligt att marknads- och försäljningsfunktionerna i ett företag upplevs som en "black box" där utomstående inte vågar sig in, och de som själva arbetar inom området är nöjda med att inte bli störda av övriga företaget. I en sådan miljö uppstår lätt "myter" och nedanstående påståenden kan därför tåla närmare eftertanke.

1. "Säljarbete bygger på intuition, improvisation och kreativitet medan strukturerade säljprocesser dödar engagemanget"

Ibland kan det vara sant, men förberedda metoder och lösningar ger fler och snabbare affärer om de tillämpas med förnuft. Undersökningar har visat att en inarbetad säljprocess som faktiskt efterlevs höjer verkningsgraden betydligt för den genomsnittlige säljaren. Toppsäljarna, vars "best practice" bör vara en viktig grund när man utformar metodik och processer, kan möjligen störas av en hårdare styrning. För den minst presterande gruppen bör man pröva om andra tjänster inom företaget är lämpligare.

Ett argument mot struktur i säljarbete och säljfunktioner är ofta att "Säljare klarar inte av administration och prognoser". Är det någon som verkligen tror det? Vad man emellertid skall tänka på är om det verkligen ligger ett mervärde för företaget i de administrativa rutiner man för in, och också försäkra sig om att säljkåren kan få ut något som förenklar det egna arbetet.

2. "Personliga relationer betyder allt i försäljning"

Många studier visar att personliga relationer är mycket betydelsefulla. Enligt en stor amerikansk undersökning är relationen med säljaren till och med den enskilt viktigaste faktorn för affär, enligt kunderna.

I en annan undersökning på samma tema, från Rockefeller Institute, frågade man varför kunder lämnade en

leverantör, med följande sammanfattande svar:

- 1% Kunden dog
- 3% Kunden flyttade
- 5% Slutade använda produkten/tjänsten
- 9% Lockades till en konkurrents erbjudande
- 14% Var inte nöjda
- 68% Kände att företaget inte brydde sig om honom

MEN, och här tappar många spåret, relationer är viktiga bara om det är med kunder och personer som bidrar till att ge affärer! Allt för ofta odlas relationer för att de är goda, inte för vad de ger eller realistiskt kan ge, och att rätt prioritera kunders potential och kontaktpersonens betydelse för att nå avslut är avgörande för säljeffektiviteten.

3. "För högt pris förklarar alla förlorade affärer"

Det är en vanlig förklaring till fallande försäljning och förlorade marknadsandelar men är oftast inte den väsentliga sanningen. Lika missvisande är emellertid många gånger ledningens motargumentation om att säljarna inte kan produkten, säljarna säljer bara det som går lättast, säljarna bara sitter på kontoret etc. Våra erfarenheter är istället att det över tiden uppstått en mismatch mellan ledningens strategi och verkligheten på fältet. Fokus i produktutvecklingen kan ha lagts på egenskaper som kunderna inte har nytta av eller efterfrågar, kundbehoven kan ha förändrats, kundstrukturen kan ha förändrats, konkurrenterna kan ha börjat agera på nytt sätt etc.

4. "Bästa sättet att öka försäljningen är att tvinga ut säljarna från kontoret"

Stora undersökningar i både USA och Europa har visat att av en säljares arbetsvecka tror ledningen att han lägger 40-60% på aktivt säljarbete medan verkligheten pekar mot mindre än 20%.

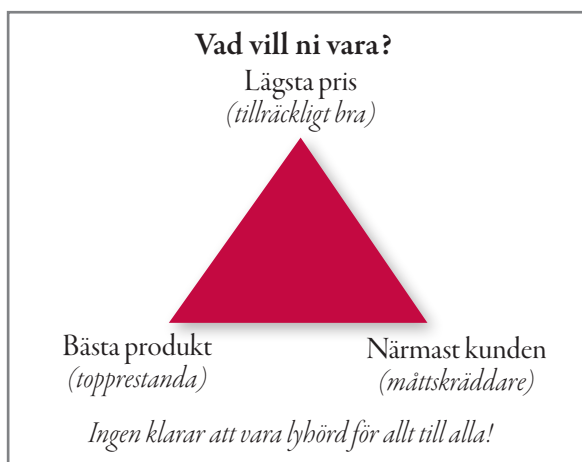
Att bara kräva fler kundbesök är ett populärt sätt att visa handlingskraft, men om företaget inte har en genomtänkt och tydlig plan för vilka typer av kunder som skall besökas och vilka produkter och tjänster man faktiskt vill sälja, är risken stor att det bara blir fler besök hos ”gamla bekanta” utan märkbart avtryck i orderingen.

5. ”En bra säljare kan sälja vad som helst”

I sig sant, men han säljer otvivelaktigt mera om han ges rätt eller bättre förutsättningar i form av produktutformning, säljmaterial, mål och arbetsmetodik, affärsstöd etc. Att inte ta tag i problem i företaget baserat på denna sanning är därför knappast hållbart.

6. ”Lyhördhet för kundernas önskemål är nyckeln till framgång”

Lyhördhet för allt är givetvis omöjligt och att ha en klar uppfattning om vad man VILL sälja och till vem blir därför centralt. Lika viktigt är sedan att man bildar sig den uppfattningen genom att bli lyhörd väga samman behoven hos representativa kunder i sin uttalade målgrupp.



Att lyhördhet annars är en framgångsfaktor vittnar anekdoten ”säljaren som tappade rösten och slog säljkord” om; han var plötsligt tvungen att spara på orden och lyssna istället!

7. ”Om vi inte har X i sortimentet, kan vi inte sälja Y”

I många företag står 80% av sortimentet för mindre än 20% av försäljningen och merparten av sortimentet är kanske till och med rent förlustbringande. Om man inte haft kontroll över sitt produktprogram kan det bli som hos en kund vi arbetat med där 95% av sortimentet gav mindre än 5% av omsättningen.

Att lyssna till kundbehov och önskemål är givetvis centralt, men alltför ofta kan ett ofokuserat ”order-volyrace” där man reaktivt säljer allt man kan till alla som vill köpa leda till att man tappar bort det som en gång gjorde företaget framgångsrikt. Man löper också stor risk att förlora sina stordriftsfördelar och tappar kontrollen över både produktprogram, säljarbete, produktion och produktutveckling.

Höj verkningsgraden i säljarbetet!

I alla processer uppstår förluster, särskilt i gränssnitten mellan enheter.

Förluster i säljarbetet beror bl a på att försäljning ofta inte betraktas som en process; en effektiv säljprocess saknas, eller den finns men tillämpas inte i det dagliga arbetet.

Den totala verkningsgraden i säljarbetet ligger därför många gånger bara på ett fåtal procent.

Exempel på vad förlusterna kan bero på:

- Säljprocessen är inte utformad för att stödja dagens produkt- eller marknadsplan
- Företagets produkt är inte tillräckligt känd på rätt marknad
- Kunder kontaktas vid fel tillfälle
- Man har bristande kunskaper om kundens köpprocess

- Man förstår inte kundens problem
- Säljarna tvingas lägga för mycket tid på annat än försäljning
- Säljinsatsen överarbetas – för mycket, för tidigt eller på fel kund
- Nyintroduktion av produkter blir försenad och utdragen
- Gamla produkter tillåts leva kvar i sortimentet
- Nyintroduktion av produkter styrs av tillfälligheter och enstaka kundönskemål i tron att man till varje pris måste tillfredställa varje kund

Vad skiljer ett företag som arbetar ”lean” jämfört med traditionella angreppssätt?

TRADITIONELLT

- Säljorganisation baserad på egen teknologi och produktionsprocess
- Säljavdelningen mäts bara på ordervolym
- Lönsamheten ”hemlig” och bara känd för delområden i företaget
- ”Offererar på allt som rör sig” för att inte missa någon affär och presenterar ”allt man kan”
- Säljkåren arbetar främst mot kunder de känner väl och nysatsningar är reaktiva, ”följer kunden”
- Ingen säljprocess eller en säljprocess som tillämpas efter eget tycke

LEAN

- Säljorganisation baserad på *kundbehov och kundnytta*
- Både ordervolym och effektivitet mäts
- Lönsamheten mäts transparent per produkt/kund/bransch/land
- Har tydlig prioritering av ”vad man vill sälja” i form av produkter/fokus kunder/branscher eller typ av affär, gamla som nya
- Säljkåren omfördelas regelbundet mot fokusområden
- Tydlig och enkel säljprocess, som också tillämpas
- Säljprocessen speglar kundernas inköpsprocess
- Organisationen trävar efter att ständigt förbättra sina arbetssätt

Ohde & co ’s angreppssätt

Upplever ni att marknads- och försäljningskostnaderna ökar snabbare än omsättningen?
Är orderingen tillräckligt kvitto på att ni har en

framgångsrik säljorganisation?
Kan det vara möjligt att nå en försäljningsökning på över 50% med oförändrade kostnader?

Lean Sales är att tillämpa leanprinciperna på företagets säljarbete. Lean gör det lättare att identifiera och komma tillrätta med brister och förluster. Lean Sales möjliggör också snabbare anpassning till förändringar på marknaden.

Med Lean Sales kan ditt företag åstadkomma:

- Högre verkningsgrad i säljarbetet
- En produkt- och marknadsplan som lättare kan omsättas i verklig ordergång
- Effektivare lansering av nya produkter

Centralt för vårt sätt att angripa frågan är att tidigt klara ut skillnaden mellan ”marketing” och ”sales” där marketing kan definieras som att arbeta med att i framtiden ”ha det kunderna kommer att vilja köpa” och sales som att ”sälja det företaget vill sälja”.

Marknadsförutsättningar och arten av företagets produkter och service skapar sedan olika villkor för marknads- och säljorganisationen som ofta är betydligt viktigare än vilken bransch eller teknologi man arbetar med.

Lean Sales-ansatsen hos ett företag måste därför anpassas för att passa verksamheten, men i de flesta fall arbetar vi med en eller flera av följande frågor:

1) Genomgång och analys av marknads-situationen med verktyg som:

a. **Customer Value Analysis (CVA)** för att värdera varje del av kunderbudandet relativt era konkurrenter och få en uppfattning om inom vilka områden som ni idag över- respektive underlevererar och om det är på områden som är viktiga för kunderna.

b. **ABC2**; Paretoanalys av volym och lönsamhet från små, medelstora och stora produkter i kombination med små, medelstora och stora kunder. Står 10% av produkterna för 90% av omsättningen också hos dig?

c. **Kartläggning av kundens inköpsprocesser**; gör ni rätt marknads- och säljinsatser vid rätt tillfälle?

d. **PIMS benchmark** där en jämförelse i den stora PIMS-databasen, med data från 20.000 verksamhetsår hos företag i hela världen, ger en uppfattning om hur ni står er mot ett urval företag med liknande förutsättningar.

2) Genomgång av företagets egna prestationer:

a. **Värdeflödesanalys** av marknads- och säljprocessen. Var finns effektivitetsförlusterna i t ex sättet att hitta kunder, välja kunder, besöka kunder, ställa samman offerter, följa upp offerter, eftermarknadsaktiviteter etc.

b. **Tidsstudier** av säljkår och säljstödsfunktioner. Vi vet från tidigare studier att säljare lägger mindre än 20% av sin arbetstid på försäljning, resten går bort till andra aktiviteter.

c. **ABC3**; en förenklad form **Activity Based Costing** där vi kan få en betydligt bättre bild av produkters och kunders lönsamhet när också kostnader för indirekta resurser fördelas efter verklig resursförbrukning. Orsakar en schablonmässig produktkalkyl i själva verket ert företag nettoförluster av att ni säljer svansprodukterna?

3) Slutsatser och förslag till åtgärder på kort och lång sikt

En omfattande analys visade att "salesperson effectiveness" står för 39% av kundernas köpbeslut och är den viktigaste beslutsfaktorn – mer betydelsefull än "availability of a total solution" (22%), "quality" (21%) och "price" (18%).

(Source: HR Chally – 14 years of research into 210.000 salespeople in 15 industries and the 80.000 customers)

OHDE & CO bildades 1993 och i dag är vi cirka 20 medarbetare. De flesta konsulter är civilingenjörer eller civilekonomer. Alla våra konsulter har omfattande erfarenhet från befattningar som linjechefer och därtill lång erfarenhet från konsultverksamhet. Våra typiska kunder är tillverkande och tjänsteproducerande företag i svenskt näringsliv.

Vi samarbetar med Malik Management i St. Gallen samt med PIMS Associates, London. Genom detta samarbete har vi tillgång till världens kanske främsta strategidatabas och analysmodeller; PIMS – Profit Impact of Market Strategy.

The logo for Ohde & Co features a large, stylized red letter 'O' with a white arrow pointing upwards and to the right, integrated into its top curve. To the right of this symbol, the words 'Ohde & Co' are written in a black, elegant serif typeface.

Vasagatan 45
411 37 Göteborg
Tel: 031-20 24 60
E-post: info@ohde.se

www.ohde.se