



Försäljning

METODER, MODELLER OCH SÄLJTEKNIK

Innehåll

Förord	5	4.8 Relationer	119
Inledning	7	4.8.1 Fördjupning: Nöjd kund	122
		4.9 Kommunikation	124
DEL 1 FÖRSÄLJNING	12	Kapitel 5 Taktisk och operativ användning av affärskartan	132
Kapitel 1 Vad är försäljning?	14	Sammanfattning	136
1.1 Introduktion till försäljning	14	Reflektionsfrågor	137
1.2 Sju myter om försäljning	21		
Kapitel 2 Historisk bakgrund	24	DEL 3 KUNDENS KÖPBETEENDE	138
2.1 Handel	24	Kapitel 6 Köpprocesser	140
2.2 Pengar	25	6.1 Köpprocess	141
2.3 Handelsmän och andra försäljare	26	6.2 Marknadsföringsprocesser	144
2.4 Lagreglering	29	6.3 Inköpsprocess	148
		6.3.1 Fördjupning: Inköpsmatrisen	152
Kapitel 3 Modern försäljning	32	Kapitel 7 Kundpsykologi	153
3.1 Utveckling av försäljningsmetoder	32	Sammanfattning	160
3.2 Tillämpning av säljmetoder	41	Reflektionsfrågor	161
3.3 Digital försäljning	43		
Sammanfattning	46		
Reflektionsfrågor	47	DEL 4 SÄLJPLANERING	162
		Kapitel 8 Säljplanering	164
DEL 2 GRUNDLÄGGANDE AFFÄRSFÖRSTÅELSE	48	8.1 Säljstrategi	164
Kapitel 4 Affärskartans nio delar	50	8.2 Befintlig affär	167
4.1 Affär	51	8.3 Kundsegmentering	171
4.2 Säljare	69	8.4 Kundbearbetning	175
4.2.1 Fördjupning: Teambaserad försäljning	74		
4.3 Kund	76	Kapitel 9 Säljtratt	178
4.4 Produkt	80	Kapitel 10 Nyckelkunder – Key Account Management	182
4.4.1 Fördjupning: Prissättning	92	10.1 Fördjupning: KAM-modellen	186
4.5 Behov	96	Sammanfattning	190
4.5.1 Fördjupning: Värdekedja	101	Reflektionsfrågor	191
4.6 Kanaler	103		
4.7 Konkurrenter	110		
4.7.1 Fördjupning: Konkurrensanalys	115		

DEL 5 FÖRSÄLJNINGSMETODER & PROCESSER 192

Kapitel 11 Fyra säljmetoder	194
11.1 Produktförsäljning	195
11.2 Lösningsförsäljning	197
11.3 Insiktsförsäljning	202
11.4 Påverkansförsäljning	205
11.4.1 Fördjupning: Prospektteorin	212
Kapitel 12 META, situationsanpassad försäljning	214
12.1 Situationsanpassning	215
12.2 Affärskomplexitet	217
12.3 Kundens köpmognad	220
12.4 Fördjupning: Taktisk användning av META	222
Kapitel 13 Säljprocesser	228
13.1 Norval Hawkins säljprocess	230
13.2 Anpassade säljprocesser	233
Sammanfattning	238
Reflektionsfrågor	239

DEL 6 SÄLJTEKNIK 240

Kapitel 14 Tio säljtekniker – Säljhjulet	242
14.1 Mötesbokningsteknik	243
14.2 Mötesteknik	250
14.3 Behovsanalys	255
14.4 Frågeteknik	258
14.5 Presentationsteknik	264
14.6 Argumentationsteknik	270
14.7 Hantering av invändningar och köpsignaler	277
14.8 Förhandlingsteknik	283
14.9 Offertteknik	288
14.10 Beslutsteknik	292
Sammanfattning	297
Reflektionsfrågor	299

DEL 7 FÖRSÄLJNINGENS VILLKOR 300

Kapitel 15 Lagar och god affärssed	302
15.1 Vad säger lagen?	302
15.2 God affärssed	312
15.3 Gråzon	315
Kapitel 16 Omvärldsfaktorer	323
16.1 Politiska faktorer	324
16.2 Ekonomiska faktorer	325
16.3 Sociala faktorer	329
16.4 Teknologiska faktorer – digitalisering	333
Sammanfattning	344
Reflektionsfrågor	345

DEL 8 SÄLJARENS YRKESSKICKLIGHET 346

Kapitel 17 Kompetens	348
Kapitel 18 Beteende och uppträdande	352
18.1 Rädslor	352
18.2 Säljprofiler	355
18.3 Personlighet	357
18.4 Uppträdande och kultur	359
Kapitel 19 Kompetensutveckling	365
19.1 Motivation och målstyrning	365
19.2 Träning och övning	370
Sammanfattning	374
Reflektionsfrågor	375
Ordlista	376
Referenser	398
Modellkarta	402
Modellbibliotek	404
Register	420
Bildförteckning	424

Förord

Är du nyfiken på och intresserad av affärer? Arbetar du med eller tänker du arbeta med försäljning? Vill du lära dig nya metoder och säljtekniker? Om du har svarat ja på någon av dessa frågor så kommer *Försäljning – metoder, modeller och säljteknik* att hjälpa dig. Det här är en bok för dig som vill lära dig grunderna i försäljning och utveckla din säljförmåga. Vi ger en överblick över hela försäljningsområdet: historia, utveckling, metoder, modeller och säljtekniker. Boken är tänkt att fungera som lärobok och kurslitteratur inom alla former av säljutbildning och för vidareutbildning av yrkesverksamma säljare. Den riktar sig till ett brett spektrum av branscher och affärer där säljare verkar.

Försäljning är enligt vår mening inte bara en väldigt viktig affärsprocess (kanske den viktigaste) utan är dessutom även ett mycket roligt och utvecklande yrke. En säljare kan ha hela Sverige eller till och med hela världen som arbetsfält, en möjlighet att resa och träffa andra människor och kulturer. Världens utveckling och välstånd bygger på handel och en fungerande marknad. Utan försäljning blir det inga affärer och ingen handel. Men vad är försäljning och hur går det egentligen till? Att sälja betyder egentligen att mot en betalning överföra något från en part till en annan. Säljaren erbjuder en produkt som möter ett behov hos kunden. Själva affären uppkommer när parterna är överens om priser och villkor för överlåtelsen. Vi syftar här på det avgörande ögonblick när parterna säger: "Ja, vi är överens, vi har en affär!" Försäljning är beteckning för ett helt yrkesområde, men även den affärsprocess där en säljare samverkar med kunder för att genomföra affärer.

Inom ämnet försäljning finns flera typer av böcker. Vissa bygger på att lyckosamma personer berättar sin historia och hur de har blivit framgångsrika. Dessa böcker kan fungera som inspiration och innehåller ofta en hel del bra tips och råd. Andra böcker beskriver en metod som baseras på att någon paketerat vissa handlingssätt. Sådana säljmetoder har ofta visat sig bilda en

bra grund för ett strukturerat och metodiskt säljarbete. Både erfarenheter och säljmetoder har dock kommit till i en viss kontext och säljsituation. Utmaningen är att förstå i vilka situationer en specifik erfarenhet eller metod är tillämplig. Dessutom genomgår också handel och försäljning dramatiska förändringar på grund av megatrenderna globalisering och digitalisering. Behovet av uppdaterade kunskaper och metoder är därför stort. Vi hoppas att boken skall kunna hjälpa säljare möta dessa utmaningar.

Vi som skrivit denna bok har arbetat med professionell försäljning i hela våra yrkesverksamma liv. Här redovisar vi våra egna erfarenheter samt förmedlar samlade kunskaper från litteratur i ämnet. Vi beskriver de kunskaper och färdigheter som erfordras för att bli en professionell säljare. Genom att använda etablerade metoder och säljtekniker kan nya säljare snabbare komma till en grundläggande yrkesskicklighet. Yrkesverksamma säljare kan repetera och vidareutveckla sin kompetens i takt med tidens krav. Vi vill också lyfta yrkets status och öka förståelsen för rollen som säljare, en kvalificerad yrkesprofession som kräver hög kompetens med fokus på kund och affärsmässighet. Vår erfarenhet visar att användning av säljmetoder samt ett strukturerat säljarbete skapar goda säljresultat och nöjda kunder. Men vi menar också att den säljare som har förmågan att anpassa sig efter aktuell affärssituation kommer att lyckas bättre än andra. Det finns därför behov av en överordnad "metamodell" för att guida till rätt metod för aktuell säljsituation. Vår nyutvecklade "metamodell" kallar vi för META Situationsanpassad försäljning.

Välkommen till *Försäljning – metoder, modeller och säljteknik!*

Författarna

Inledning

Försäljning – metoder, modeller och säljteknik behandlar all form av professionell försäljning med tyngdpunkt på försäljning mellan företag men behandlar även försäljning till konsumenter och till den offentliga sektorn. Boken beskriver utvecklingen av försäljning som yrkesprofession, från den historiska bakgrunden till moderna metoder, modeller och säljtekniker. Dispositionen är uppplagd i åtta temabaserade delar och 19 kapitel. Varje del innehåller förklarande begrepp och modeller samt avslutas med en sammanfattning och några reflektionsfrågor. Boken kan läsas rakt igenom för att få en överblick över hela försäljningsområdet. Men den fungerar även för en läsare som vill gå direkt till ett visst område. De olika delarna är märkta med olika färger för att underlätta för läsaren att hitta i boken. Vissa kapitel avslutas med fördjupningsavsnitt vilka riktar sig till de studenter och säljare som vill skaffa sig djupare kunskaper inom ett specifikt område. Boken fokuserar på försäljning som profession men innehåller även en hel del inslag från marknadsföring, ekonomi och försäljning. Detta eftersom kunskaper från dessa närliggande discipliner hjälper säljare att förstå hela affären.

För att förklara företeelser och samband används ett antal modeller. Många av modellerna är välkända och etablerade, till exempel Bostonmatri-sen som används för att analysera produkters position på marknaden. Boken innehåller även några helt nya modeller utvecklade av författarna, bland annat: affärskartan, META Situationsanpassad försäljning och säljhjulet. Modellerna bygger delvis på varandra och följer en gemensam grundtanke för att beskriva och förklara hur professionell försäljning bedrivs. Modellen affärskartan används för att skapa grundläggande affärsförståelse och hjälp att navigera i försäljning och affärer. Den nya "metamodellen" META Situationsanpassad försäljning ger stöd till val av lämplig säljmetod. Säljtek-nikerna, själva hantverket inom försäljning, beskrivs i modellen säljhjulet.

Tillsammans bildar dessa modeller ett nytt ramverk för en professionell, modern och flexibel försäljning. Samtliga modeller finns samlade i ett modellbibliotek längst bak i boken. Förutom teorier och modeller innehåller boken ett stort antal exempel med berättelser och intervjuer från verkligheten i svenskt näringsliv. Exempelen kommer från affärssituationer med varierande komplexitet. Säljmetoderna som används har visat sig mycket användbara i dessa säljsituationer men det innebär inte att de automatiskt är lämpliga i andra situationer med annan affärslogik och komplexitet.

Innehållet följer ett visst flöde och struktur: Del 1 Försäljning belyser den historiska bakgrunden och utvecklingen fram till idag. Del 2 Grundläggande affärsförståelse är en omfattande del som skapar insikter i affärens alla byggstenar. Del 3 Kundens köpbeteende ger en grund för urval och bearbetning av kunder i Del 4 Säljplanering. Analys av aktuell affärssituation i Del 5 Försäljningsmetoder och processer ger stöd för hur kunder kan mötas med lämplig säljmetod och agerande. Det praktiska utförandet av försäljningsarbetet beskrivs grundligt i Del 6 Säljteknik som är mer av en handbok än övriga delar. Försäljning påverkas även av vår samtid och samhälle. Det sker genom bland annat genom lagar och regler samt omvärldsfaktorer som digitalisering, ökad globalisering samt vikten av ett samhällsansvar. Tillsammans bildar dessa faktorer försäljningens förutsättningar vilket beskrivs i Del 7 Försäljningens villkor. Avslutningsvis beskriver Del 8 Säljarens yrkesskicklighet den professionella kompetens som är grunden för utveckling och lärande inom yrket.

I boken förklaras viktiga ord och begrepp i varje kapitel. Som bilaga finns en omfattande ordlista för hela försäljningsområdet. Ordlistan innehåller också vanligt förekommande förkortningar. Källhänvisningar ges i kortform löpande i texten, till exempel (Rackham 1988). I slutet på boken finns en referenslista, ett modellbibliotek samt ett register.

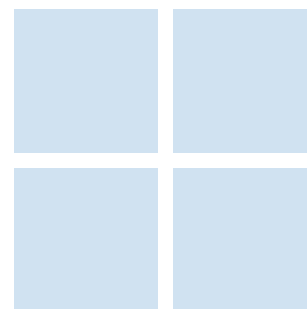
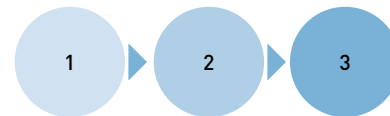
Med pronomenen jag och vi avses författarna, om inte annat framgår av sammanhanget. Exempel och framförda uppfattningar är baserade på författarnas egna upplevelser och erfarenheter om inte annat anges.

Begreppen metod, modell och säljteknik

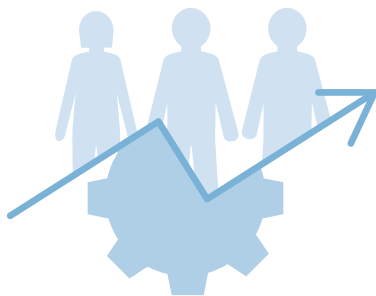
För att underlätta för läsaren förklaras inledningsvis några centrala begrepp vilka används genomgående i boken.

Metoder är en beskrivning av ett sammanhängande handlingsmönster. Säljmetoder hjälper säljare att agera enligt ett förutbestämt och repeterbart mönster. Metoder kan ses som ett recept på en lyckad försäljning, givet vissa förutsättningar. Metodik är en uppsättning metoder inom ett visst område. Säljmetodik används som samlingsnamn för flera välkända metoder inom försäljning. En av anledningarna att använda metoder är att det stödjer en analys av aktuell affärssituation och val av lämpligt agerande. Ett annat skäl är att underlätta kommunikation med kollegor och chefer när bearbetning av kunder diskuteras. Genom att utgå från en viss säljmetod skapas en gemensam referensram och begreppsvärld. Boken behandlar bland annat fyra typiska säljmetoder: produkt-, lösnings-, insikts- och påverkansförsäljning. Till de olika säljmetoderna kan även kopplas motsvarande säljprocesser. En säljprocess är en operativ beskrivning av vilka arbetsuppgifter som skall utföras och i vilken ordning. Många företag standardiserar på en specifik säljprocess som passar företagets typiska affärssituationer. Säljprocesser implementeras också ofta i stödssystem som till exempel CRM-system (Customer Relationship Management). Det är relativt vanligt att säljmetoder kommersialiseras genom att upphovsmännen varumärkesskyddar namnet samt paketerar utbildnings- och arbetsmaterial. För att få del av skyddat material behöver användare betala kurs- eller licensavgifter, säljare och utbildare kan bli "certifierade". Till exempel så är frågemetoden SPIN ett varumärke och en licensierad metod från företaget Huthwaite Inc. Det är dock tillåtet att fritt använda själva metoden och arbetssättet, men inte skyddat material (framförallt bilder och texter).

Inom både utbildnings- och konsultverksamhet talas det ofta om modeller. En **modell** är ett försök att systematiskt beskriva ett förhållande från verkligheten. Modeller visar ofta sambandet mellan underliggande faktorer. En populär form av modeller är grafer med två axlar där sambandet mellan två olika faktorer visas. En variant av dessa diagram är en så kallad fyrfältare där diagrammet delas upp i fyra olika fält. Här kan samband mellan faktorer och deras betydelse tydliggöras genom att de fyra fälten tilldelas olika egenskaper och beteckningar. Modellen fyrfältare används bland annat för att förklara den nya "metamodellen" för situationsanpassad försäljning, META. En annan slags modell är uppbyggd av förkortningar eller akronymer, det vill



säga ett antal begynnelsebokstäver, gärna så att bokstäverna bildar ett ord eller uttryck som är lätt att komma ihåg. Ett exempel är modellen SMARTA som används för målstyrning. Förkortningen står för att mål skall vara specifika, mätbara, accepterade, realistiska, tidsatta och aktuella. Modeller används för att efterlikna verkligheten, människor "upptäcker" inte dem. De är förenklingar – bilder – som skapas för att förklara samband. Verkligheten är mer komplex men modellerna ger ett fundament för ökad förståelse och inläring.



Säljteknik handlar om hur säljarbetet genomförs i praktiken, det vill säga det operativa arbetet. En professionell försäljare tillägnar sig kunskaper och färdigheter inom många olika säljtekniker. Men beroende på säljsituation används vissa tekniker mer än andra. Beroende på produkten, komplexiteten på affären och kundens beteenden avgörs hur mycket eller lite de olika säljteknikerna används. I modellen säljhjulet beskrivs de vanligaste säljteknikerna. Det räcker dock inte med teoretiska kunskaper om olika säljtekniker. Teknikerna måste omsättas i praktiskt utförande och färdigheter genom övning och träning.

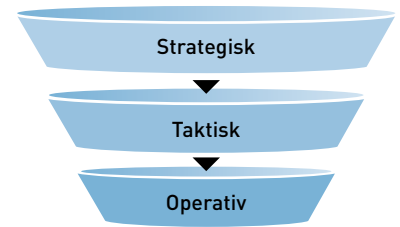
Försäljningens tre nivåer

Försäljningens planering och genomförande rör sig principiellt på tre nivåer: strategisk, taktisk eller operativ nivå. Genom att förstå och analysera försäljningens tre nivåer underlättas val av lämplig metod, modell och säljteknik.

Strategi handlar om den överordnande långsiktiga inriktningen för ett företag. En strategisk plan ger ett helikopterperspektiv till verksamheten och försäljningsarbetet. Ju mer komplex affärssituationen är, desto mer strategisk förmåga krävs. Säljstrategi är den överordnade plan som ett företag gör för sina säljinsatser. Vad skall säljas till vem? Normalt utarbetas en säljstrategi av företags- eller säljledningen. Men alla säljare bör reflektera över säljstrategin och hur den fungerar i aktuell säljsituation. Del 2 Grundläggande affärsförståelse ger insikt i de faktorer som påverkar en säljstrategi.

Taktik handlar om vad som görs nu och i närtid, närmaste kvartal eller budgetperiod. Hur skall säljmålen uppnås? Skall säljaren arbeta utifrån ett produktperspektiv eller kanske med fokus på kundens problem med lösningsförsäljning? Del 4 Säljplanering och Del 5 Försäljningsmetoder och processer ägnas åt försäljningens taktik.

Operativ nivå är det dagliga utförandet av själva verksamheten. De färdigheter som säljaren använder i sitt arbete kallas för säljtekniker. Det handlar om hur själva säljarbetet utförs och bygger i grunden på mänsklig kommunikation och psykologi. Säljaren försöker helt enkelt föra en dialog och övertyga kunden om att produkten möter kundens behov. Säljtekniker kan jämföras med en hantverkares verktygslåda. En duktig försäljare besitter kunskaper och färdigheter i att använda alla verktyg. I vissa fall är fokus på presentationsteknik och retorik och i andra fall djupgående behovsanalyser. Det är affärssituationen som avgör hur mycket de olika säljteknikerna används. Del 6 Säljteknik behandlar försäljningens operativa utförande.



Del 1

Försäljning

Vad är försäljning? Hur har den historiska utvecklingen sett ut? Vilka metoder och säljtekniker används inom modern försäljning?

Del 1 inleds med en introduktion till centrala begrepp som försäljning, affär, säljare, kund och produkt. Vi tar även upp och granskar några vanliga myter inom försäljning. Som bakgrund till yrkesområdet beskrivs den historiska utvecklingen av handel och försäljning fram till våra dagar. Bakgrunden ger insikter i hur handel och försäljning utvecklats tillsammans med samhället. Vi visar också hur den moderna försäljningen med metoder och säljtekniker har växt fram under de senaste 100 åren. Genom att förstå historien kan säljare och säljledare bättre möta de förändringar som försäljning genomgår idag.

Del 1 innehåller:

Kapitel 1 Vad är försäljning?

Kapitel 2 Historisk bakgrund

Kapitel 3 Modern försäljning

Sammanfattning

Reflektionsfrågor

Kapitel 1

Vad är försäljning?

Vad menas med försäljning, är det ett hantverk, en konststart eller en affärsprocess? Boken behandlar i första hand kommersiell försäljning, det vill säga affärer mot betalning både till konsumenter och till företag. I detta kapitel beskriver vi vad försäljning är och hur man hittar rätt i affären samt hur försäljning går till både teoretiskt och praktiskt. Inom försäljning och marknadsföring förekommer viktiga begrepp som introduceras nedan.

1.1 Introduktion till försäljning

När vi människor till vardags talar om att sälja så kan vi mena olika saker. Vi kan tala om vikten att "sälja in sig själv" exempelvis vid en anställningsintervju. Eller om att "sälja in en idé", vid ett möte i en bostadsförening. Vi kan också tala om att "sälja en barncykel till grannen". Det finns flera likheter mellan dessa olika betydelser av att sälja. Det gäller att övertyga andra människor om att något, min person, min idé eller ett föremål, har sina goda sidor och att det finns en känslomässig och eller logisk orsak till att tacka ja. Men det finns också skillnader. När det gäller att "sälja in sig själv" eller "sälja in en idé" så handlar det om att få en "mental accept", det vill säga att vi får medhåll och ett gensvar för vår egen person eller idé. När det gäller att "sälja en produkt" så handlar det om att också få en "kommersiell accept". Vi har något som motparten önskar och vi vill få betalt för att lämna över det. Det är själva ersättningen som är det centrala i en kommersiell försäljning, eller med andra ord en affär. Att genomföra en affär kan vara mer komplicerat än att sälja in en idé, även om grunderna är likartade.

Försäljning är en beteckning för hela det yrkesområde där säljare arbetar och gör affärer. Men försäljning är också en affärsprocess där säljaren

(person, företag eller organisation) påverkar, samarbetar och avtalar med kunden i syfte att genomföra en affär. Vår utgångspunkt i den här boken är att försäljning är en av företagets viktigaste processer, här skapas företagets intäkter. Försäljning är i grunden en intäktsskapande affärsprocess. Med ordet försäljning kan även avses det ekonomiska värdet av sålda produkter, det vill säga ett företags intäkter.

Att sälja betyder att mot betalning överföra en rättighet från en part till en annan part. Själva affären uppkommer i det ögonblick när två parter är överens om att genomföra affären till överenskomna priser och villkor. Vi syftar här på det ögonblick när parterna säger: *Ja, vi är överens, vi har en affär!* För de flesta som arbetar med försäljning är detta det mest avgörande tillfället under hela säljprocessen.

Att sälja är egentligen att hjälpa kunden. Säljaren erbjuder kunden en produkt (vara, tjänst eller tillgång) som möter behov, löser problem eller förbättrar kundens liv eller verksamhet. Om vi inte kan hjälpa kunden så har vi inte heller något att sälja. Därför är försäljning i grunden en positiv affärsprocess som gynnar både säljare och kund. En säljare försöker inte övertala en kund om en varas eller tjänsts förträfflighet utan försöker istället övertyga kunden om att den föreslagna produkten skapar önskad kundnytta. Denna nytta kan också beskrivas med det gamla svenska ordet **båtnad**. Båtnad har en viktig innebörd, nämligen att fördelarna med en viss åtgärd skall överstiga kostnaderna och eventuella olägenheter. Ett sätt för en säljare att hantera en försäljningssituation är att helt enkelt tänka på nyttan för kunden, på kundens båtnad.



*Hur kan jag på bästa sätt
hjälpa kunden, dennes liv och verksamhet,
med mina produkter?*

En affär är en frivillig ekonomisk handling där två parter gör en överenskommelse om att byta produkter mot betalning. Betalning innebär normalt en monetär ekonomisk ersättning. Ibland kallas själva affären för en transaktion, vilket pekar på det ögonblick där en produkt överlämnas mot betalning. Vi använder begreppet affär för hela skalan av överenskommelser om köp, från inköp av en glass på stranden till stora långsiktiga affärer mellan

företag. Inom försäljning brukar många prata om att sätta kunden i centrum och att "kunden har alltid rätt". Bakom detta ligger det självklara faktum att utan kund eller köpare så blir det ingen affär. Dock skall talesättet ej tas bokstavligt, självklart kan även kunder ha fel. Vi vill i den här boken utveckla det här påståendet och menar att vi istället bör sätta själva affären i centrum. Säljaren tillhandahåller sin produkt och kunden får sina behov tillgodosedda. I gengäld betalar kunden en överenskommen betalning till säljaren. Detta är den centrala överenskommelsen i alla affärer. Affären skall gynna bägge parter. Genom att ha fokus på affären så läggs också grunden för ett bra samarbete i relationen mellan säljare och kund.

Ordet **handel** används ofta för att beteckna en organiserad affärsverksamhet med utbyte av varor och tjänster. Ibland används ordet som synonymt till försäljning och ibland till ordet affär. Handel har en gammal och bred användning, till exempel så kallas vissa säljare för handelsmän och andra för handelsresande, butiker för konsumenter kallas för detaljhandel. Stockholm School of Economics heter på svenska Handelshögskolan i Stockholm.

En **försäljare** eller **säljare** är en person som har till yrke att genomföra affärer och sälja produkter till sina kunder. En anställd säljare representerar sitt företag och har till uppgift att träffa kunder samt leda kunder fram till en affär. Säljare har en viktig roll i en kommersiell värld, men det är trots detta ingen skyddad yrkestitel. I Sverige saknas det i stor utsträckning akademisk utbildning inom området och historiskt sett har säljare som yrkesgrupp haft ganska låg status. Det framgår bland annat av de många äldre synonymer till ordet säljare som finns på svenska, till exempel: becknare, gårdfarihandlare, handelsbetjänt, hökare, knalle, krängare, kursare, månglare och nasare. Dessa ord hade ursprungligen en beskrivande betydelse men fick över tid en viss negativ klang. Istället har nya mer neutrala ord börjat användas: affärsbiträde, agent, expedit, fältsäljare, handelsresande, konsulent, kundmottagare, mäklare, ombud, representant och rådgivare.

Orsaken till denna förskjutning av värderingen av säljyrket är både historisk och kulturell. I Sverige har sedan lång tid tillbaka andra yrken varit mer aktade. Ibland har det påståtts att Sverige är ett land av "bönder och bergsmän". I gamla sjöfartsnationer som Nederländerna och Storbritannien har handel och försäljning haft högre status. Som jämförelse har ordet "Seller" slående många positiva synonymer på engelska: Account Manager, Businessperson, Client Executive, Customer Representative, Dealmaker, Global Account Manager, Key Account Manager och Salesperson. Dessa engelska

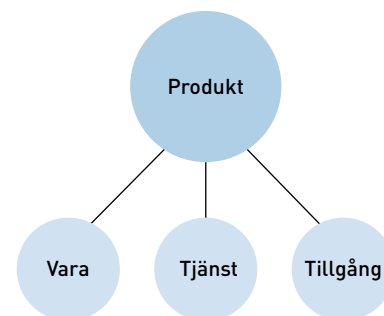


Säljare är en kvalificerad yrkesprofession som kräver hög kompetens med fokus på kund och aktuell situation.

beteckningar på säljare är väldigt vanliga även i Sverige. Många professionella säljare inom företagsförsäljning kallas till exempel för Account Manager. Om det beror på att de engelska beteckningarna har en mer positiv klang eller om det återspeglar en globaliserad handel är osäkert. Oavsett beteckning så är säljare numera ett respekterat yrke även i Sverige. De flesta inser att seriösa professionella säljare är nödvändiga i en marknadsekonomi.

Kund eller köpare är den (person, företag eller organisation) som köper produkten från säljaren. Kunden köper något för att möta sitt behov. Oavsett behov och kund finns alltid en människa bakom behov och affärer. Det är bara människor som kan äga köpbehov (möjligtvis med undantag av robothandel på aktiemarknaden). Därför gäller det att se människan hos alla kunder, även företag och organisationer. Inköp är en affärsprocess där kunden undersöker, väljer, samarbetar och avtalar med säljaren i syfte att genomföra ett köp. Företagskunder företräds ofta av inköpare vilka äger rätt att företräda det köpande företaget inom vissa valda ramar och förutsättningar för att göra affärer. Inköparen är ofta den yrkesroll hos kunden som möter säljaren. Men det inte är alltid det finns en inköpare, det beror på vad vi säljer och till vem. Ofta upplevs inköpare och säljare som motparter. De har naturligtvis olika roller och skall tillvarata sina respektive företags olika intressen. Men de är också två parter som gör affärer tillsammans. Det är mycket nyttigt för en säljare att arbeta en tid eller sätta sig in i hur inköpare arbetar (och vice versa). Detta för att underlätta förståelsen och öka förutsättningarna för ett lyckat samarbete.

Produkt är det som säljaren överlåter till kunden i en affär. En produkt kommer i olika former vilket har stor betydelse för affärslogiken och de lagar och regler som omgärdar affären. Traditionellt avses med produkt ett materiellt föremål som är ett resultat av en produktionsprocess, men även tjänster betraktas numera som produkter. En tjänst är en aktivitet som tillför värde till en mottagare utan att ett fysiskt föremål tillförs mottagaren. Produkter delas vanligen in i varor (föremål) och tjänster. Definitionerna av vara och produkt varierar dock och byter ibland plats. Vi har valt att använda produkt som det överordnade begreppet. När det gäller tillgångar så skiljer man på materiella tillgångar som fastigheter och värdepapper och på immateriella tillgångar som upphovsrätten till ett varumärke, konstverk eller ett patent. I denna bok har vi valt följande definition: *Produkt är det som säljaren tillhandahåller och överlåter till köparen, oavsett om det är en vara, tjänst, materiell eller immateriell tillgång.*





Marknadsföring

Marknadsföring är de aktiviteter en person eller ett säljande företag gör för att skapa intresse för ett företag, varumärke eller en produkt. Någon har uttryckt att marknadsföringen syftar till att locka kunderna till butiken så att säljarna kan göra affärer. Försäljning och marknadsföring har olika men samverkande mål och syften. Traditionellt har mycket marknadsföring riktats mot igenkänning och preferens av varumärken och mindre åt direkt säljstödande aktiviteter. I många branscher finns det historiskt ett visst avstånd mellan marknads- och säljavedelningar. Men allt fler marknads- och säljavedelningar samverkar kring ett gemensamt mål; att skapa intresse för produkten och öka företagets intäkter. Därigenom skapas ett stöd till säljarna och fokus på att generera nya affärsmöjligheter. Med digitalisering och globalisering sker nu en snabb förändring, kundernas beteende ändras och det ställer nya krav på både säljare och marknadsförare. Försäljning och marknadsföring måste nu ses som överlappande, samverkande processer. I vissa fall drivs hela processen fram till köp helt digitalt och skillnaden mellan försäljning och marknadsföring blir flytande. Behovet av gemensamma strategiska och taktiska planer är stort.

Inom marknadsföring talas ofta om varumärken istället för produkter. Med varumärke menas en immateriell tillgång (ett namn, en symbol eller ett tecken) som används för att identifiera ett företag, en produkt eller en produktfamilj. Beteckningen "brand" används ofta synonymt med ordet varumärke. Varumärken kan skyddas genom registrering hos Patent- och Registreringsverket, PRV, eller genom att varumärket blir välkänt och inarbetat hos

allmänheten. Varumärken som är välkända kan ge stora konkurrensfördelar och kan även ge möjlighet till inkomster till exempel genom licensavtal till andra företag. Varumärken kan också säljas vidare. I Sverige krävs ingen särskild markering för att visa att något är ett varumärke. Utanför Sverige kan registrerade varumärken markeras genom att de åtföljs av symbolen ® och oregistrerade varumärken med ett upphöjt ™. I vissa länder används copyrightsymbolen © för att visa att ett verk är upphovsrättsskyddat. Det behövs inte i Sverige där upphovsrätten uppkommer automatiskt när en text eller annat verk publiceras eller framförs. Genom marknadsföring och reklam skapas igenkänning för ett varumärke och varumärket "laddas" med vissa egenskaper och känslor. Till exempel så förknippas varumärken som Rolex och Rolls Royce ofta med lyx och hög status. Varumärken som IKEA och RUSTA förknippas med varor för hemmet och låga priser medan Fjällräven och Trangiakök förknippas med natur och friluftsliv. Personligt varumärke (personal branding) är ett varumärke för en person som präglas av hur personen presenteras och vilket intryck person ger hos andra. Personliga varumärken används ofta för att associera ett namn till olika produkter eller tjänster. Vanligt är att använda idrottsstjärnor som varumärken, exempelvis används den tidigare världsberömda tennisspelaren Björn Borgs namn i stor utsträckning på de produkter som han kan associeras till (underkläder, skor, väskor, glasögon och parfym). På sociala medier används personligt varumärkesbyggande flitigt av influerare som försöker skapa en positiv bild kring sitt namn och sin person för att attrahera följare och samarbetspartners.

Detta är en lärobok i försäljning men marknadsföring ligger nära området. Vi berör därför marknadsföring på flera ställen i boken och gör några djupdykningar speciellt inom digital försäljning och köpprocesser.

Personlig försäljning

Personlig försäljning är ett välkänt begrepp som innebär att en person gör en affär med en annan person. En säljare träffar fysiskt en kund och affären avgörs till stor del genom dessa möten. Säljaren försöker möta kundens behov genom att erbjuda kunden sin produkt. Traditionellt anses relationen mellan säljare och kund vara avgörande för affärer. Mycket vad gäller metoder och säljtekniker kommer från denna typ av försäljning. När personlig försäljning beskrivs så handlar det mycket om den dialog som säljaren har med kunden. Vissa kallar därför de metoder och säljtekniker som används vid personlig försäljning för dialogteknik. Vikten av personliga relationer



i affärer uppmärksammades tidigt och många författare och utbildare har arbetat inom området. Ett välkänt exempel är Dale Carnegie (1888–1955), född i Missouri, USA. Carnegie var en amerikansk säljare, författare och företagsledare. Han skrev böcker om och höll kurser i personlig utveckling, att vara säljare och att vinna vänner. 1936 skrev Dale Carnegie sin bok *How to win friends and influence people*, på svenska med titeln *Hur du vinner vänner och påverkar din omgivning* (Carnegie 1936). Baserat på bokens principer startade Carnegie ett utbildningsinstitut under sitt eget namn. Carnegie har haft stort inflytande på personlig försäljning och relationsbyggande. En annan person som haft stort inflytande på begreppet personlig försäljning är Neil Rackham. I slutet av 1980-talet kom hans bok *SPIN Selling*, på svenska *Personlig försäljning* (Rackham 1988). Boken beskriver hur säljare skall agera på bästa sätt vid möte med kund och den har i mångt och mycket format begrepp och säljtekniker inom personlig försäljning. Läs mer i Kapitel 3 Modern försäljning nedan.

Idag finns alternativ till personlig försäljning genom digital marknadsföring och e-handel. Det gäller att använda metoderna där de har mest fördelar. Personlig försäljning är ofta det effektivaste verktyget då det gäller att påverka och övertyga ett begränsat antal personer. Säljer man till exempel komplexa systemlösningar till industrin är ofta den personliga försäljningen helt avgörande. Om man däremot säljer enkla produkter i volym till konsumenter kan digital försäljning vara ett naturligt val. Den personliga försäljningen har vissa fördelar i jämförelse med andra kanaler. Säljaren kan anpassa budskap och erbjudande efter kund samt direkt förklara och informera. Digital försäljning har andra fördelar, den kan enkelt växlas upp eller ned samt göras kostnadseffektivt, speciellt när många kunder skall bearbetas. I jämförelse är personlig försäljning långsammare och relativt kostsam. Den traditionella personliga försäljningen där en säljare träffar en kund är fortfarande viktig men digital försäljning växer snabbt. Samtidigt ökar kunders behov av kvalificerad rådgivning och hjälp med sina affärsutmaningar. Det finns ett stort behov av avancerad personlig försäljning baserad på beprövade metoder, modeller och säljtekniker.

1.2 Sju myter om försäljning

1. Försäljning handlar om att övertala människor.

Nej, försäljning handlar om att övertyga kunden om att produkten och erbjudandet möter kundens behov och att den har ett värde som motsvarar priset. Myten om övertalning kommer troligen från vissa avarter av försäljning som ger yrket dåligt rykte. Det kan till exempel handla om viss telemarketing där någon opåkallat ringer till konsumenter och försöker intressera dem för att köpa något som de inte direkt har efterfrågat. Denna typ av försäljning kan upplevas påträngande för kunden. Att försöka övertala en kund är långt ifrån vad vi menar är god affärs sed. Men om en telesäljare har en god anledning att ringa (till exempel för att följa upp en intresseanmälan) och kan förklara nyttan för kunden, så upplevs samtalet helt annorlunda.



2. Förmågan att sälja är medfödd.

Nej, vi menar att försäljning är en profession som alla kan lära sig genom studier, praktik och övning. Men liksom i all mänsklig verksamhet så kommer inte alla bli lika lyckosamma inom försäljning. Vissa lyckas bättre än andra. Orsaken är delvis medfödd talang men beror framför allt på intresse, motivation och drivkrafter. Vissa gillar helt enkelt att syssla med försäljning och att göra affärer. Hur mycket som beror på arv och hur mycket som beror på miljö tvistar man ständigt om. Vi är dock övertygade om att alla som vill kan bli duktiga professionella säljare genom motivation, coachning och övning.

3. Alla på ett företag säljer.

Nej, alla kan bidra men alla är inte säljare på ett företag. Många företagsledare hävdar att alla på företaget skall sälja. Detta baseras på att alla som har kontakt med kund bidrar till kundnöjdhet och lojalitet. Därmed påverkas också all försäljning. Men vi måste skilja på de som har som sitt huvudansvar att sälja och göra affärer, det vill säga säljare, och övriga på företaget som har uppgiften att bemöta kunden på bästa sätt.

En användbar indelning är att säljare är de som har som sin huvudarbetsuppgift och yrke att sälja. Säljande personer som till exempel konsulter har en annan huvudarbetsuppgift men kan ha som delarbetsuppgift att sälja. Säljledare är chefer och ledare som ansvarar för personal med säljansvar. Dessa tre grupper bör ha ett tydligt resultatansvar och en säljbudget. Alla

andra med kundkontakt på ett företag skall naturligtvis vara serviceinriktade och säljstödande, det vill säga möta kunden på ett positivt sätt som gynnar affärerna och kunna vidarebefordra affärsmöjligheter till säljarna.

4. Säljare drivs av girighet.

Nej, de flesta säljare drivs av samma drivkrafter som alla andra yrkesmän och yrkeskvinnor. Det handlar om intresse för branschen och arbetsuppgifterna. Många har också ett genuint intresse för kunden och dess verksamhet. Självklart vill säljare ha en bra ersättning för sitt arbete. Det finns dock en skillnad mot många andra yrken. Säljaren gör affärer, skapar intäkter och har ofta en rörlig ersättning, en provision. Detta gör att många prestationsinriktade personer med intresse för direkt koppling mellan prestation och ekonomisk ersättning söker sig till säljyrket. Man skall inte heller underskatta drivkraften för uppmärksamhet och belöningar hos säljare. Säljare är som alla andra, men kanske lite mer tävlingsinriktade.

5. Säljteknik är en form av manipulation.

Nej, men det finns många metoder och tekniker inom försäljning. En del av dem beskrivs ibland som "tips och tricks" men bygger i grunden på mänsklig psykologi. Ett klassiskt exempel är alternativfrågan där säljaren ger kunden två alternativ istället för ett; läs mer i Exempel 1:1 nedan. Säljare använder beprövade säljtekniker för att övertyga en kund och föra en säljprocess till ett lyckat avslut. Inom försäljning används begreppet god affärssed som ett begrepp för acceptabelt handlande i näringslivet. Det finns dock säljmetoder som är oetiska, olämpliga eller till och med olagliga. Läs mer om detta i Kapitel 15 Lagar och god affärssed.

6. Allt går att sälja med reklam.

Nej, seriös försäljning baseras på kundens behov samt nytta och värde med säljarens produkt. Är produkten undermålig eller inte möter kundens behov så skall det inte bli en affär. Samtidigt så möts vi alla av alltmer reklam och riktade budskap. Syftet med kommersiell reklam är att påverka kunden och skapa ett intresse för en produkt och ett erbjudande. Det är därför lätt att få intrycket att allt går att sälja med reklam. Men i slutändan handlar det om att hitta en matchande koppling mellan kundens behov och säljarens erbjudande.

7. Säljyrket är på utdöende.

Nej, säljare är ett framtidsyrke! Idag arbetar cirka 300 000 personer med försäljning i Sverige vilket gör säljare till ett av Sveriges största yrken. Detta enligt SCB:s statistik över Sveriges vanligaste yrken (SCB 2021). Men naturligtvis förändras säljyrket. Genom globalisering och digitalisering sker en förflyttning från personlig försäljning till å ena sidan e-handel och å andra sidan en mer konsultativ säljroll. Ett analysföretag förutsåg 2015 att 1 miljon företagssäljare i USA skulle försvinna till 2020 (Hoar 2015). Nu blev dock inte utvecklingen så dramatisk. Efterfrågan på säljare är fortsatt hög både i USA och Europa. Även i framtiden finns behov av säljare som möter kunden personligen, till exempel i butik, men allt fler kommer troligen att arbeta digitalt eller som kvalificerade konsulter och rådgivare.

EXEMPEL 1:1 Alternativfråga

Det finns en grundregel att använda när ett prisförslag ska presenteras och det är att undvika att endast lägga fram ett förslag. Då har kunden bara två svarsalternativ: "Ja" eller "Nej". Även om kunden är intresserad finns alltid möjligheten att säga Nej, och sannolikheten för ett Ja är då i princip 50 procent. I stället lägger en erfaren säljare fram två prisförslag. Kunden får då tre alternativ att ta ställning till: Ja till alternativ 1, Ja till alternativ 2 eller Nej. Sannolikheten för ett Ja har nu statistiskt ökat till 66 procent. Det har också visat sig i praktiken att sannolikheten för ett Ja ökar med fler alternativ. Det är också så att kunden oftast väljer det billigaste alternativet (givet

att båda förslagen möter kundens behov). Att samtidigt presentera två förslag är en säljteknik som kallas för "alternativfråga".

Alla småbarnsföräldrar känner till detta. Om man frågar ett barn på morgonen "Ska vi ta på jackan nu?" är risken väldigt stor att svaret blir NEJ! Och så börjar en kamp. Ingen vill backa, barnet framhärdar med Nej och föräldern upprepar Jo! En rutinerad förälder frågar istället "Vill du ha den röda eller den blå jackan idag?" Barnet väljer då oftast ett av alternativen och påklädningen kan fortsätta utan vidare protester.

Kapitel 2

Historisk bakgrund

När och varför började människor med handel och försäljning? I detta kapitel beskriver vi den historiska utvecklingen inom handel och försäljning. Vi behandlar framväxten av yrken som handelsmän och försäljare samt idén om pengar som betalningsmedel. Försäljning var länge strikt reglerat och begränsat till vissa platser och personer ända till genombrottet för näringsfrihet och frihandel under slutet på 1800-talet.

2.1 Handel

Handel med varor har varit viktig för människan under lång tid. Förutom att fylla ett grundläggande behov av olika varor har handeln även etablerat kontakter mellan folk och länder. **Byteshandel** är handel som utgörs av byte av varor eller nyttigheter. Med nyttigheter menas någonting som en person uppfattar har en reell nytta, till exempel mat, ett klädesplagg eller ett redskap. Vid ett byte får "bytaren" någonting tillbaka för det som byts. Bytet sker om båda parter uppfattar att det finns ett värde i varandras nyttigheter. Om en person byter en säck potatis mot en kanna mjölk, så värderar personen mjölken lika eller högre än den potatis som byts bort. Vi byter för att få något vi har behov av eller eftersträvar. I utbyte ger vi bort något som vi bedömer har lägre värde för oss (i alla fall just nu) och som vi kan avstå ifrån.

Vid byteshandel måste dock en "säljare" hitta en "köpare" som är beredd att byta med något som säljaren vill ha. Detta problem, att köparen och säljaren är tvungna att ha motsatta preferenser för att kunna handla, kan lösas genom en byteskedja. Byteskedjan börjar med att någon av parterna först byter till sig en vara som den andra kan tros vilja ha, till exempel ett smycke. Efter detta kan nästa byte ske, när smycket byts mot skinn eller

Handels gudarna

Hermes var i grekisk mytologi köpmännens och talarnas gud. Han bar vanligtvis en så kallad häroldsstav och var klädd i en hjälmliknande hatt, mantel samt ett par bevingade sandaler. Med sina bevingade skor blev han också idrottsmännens, särskilt löparnas, gud.

I romersk mytologi motsvaras Hermes av handelsguden Mercurius. Mercurius räknas än i dag som handlarnas och säljarnas gud. Detta framgår även av hans namn som används

för olika begrepp inom handel, till exempel på latin "mercator" (köpman) och på svenska "merkantil" (idka handel). Den 15 maj firade köpmännen i Rom en årlig fest till Mercurius ära. Kanske är det dags att åter börja fira säljarnas dag den 15 maj?

Hermes och Mercurius gemensamma symbol "kaducé" återfinns bland annat på Handelshögskolan i Stockholms emblem. Kaducé är en stiliserad stav; en urgammal symbol för handel och ekonomi.



Det är vanligt att kaducé förväxlas med guden Asklepios attribut: eskulapstaven. Eskulapstaven pryds dock endast av en orm och saknar vingar. Asklepios är läkekonstens gud.

verktyg. Problemet är ändå att parter måste träffas vid en gemensam plats och tid för att bytet skall kunna ske. När en person väljer att sälja sina varor, inte för att personen vill ha det som köps för sin egen skull, utan för att senare kunna byta till sig andra varor, då är en penningekonomi på väg att födas.

2.2 Pengar

Byteshandel övergick gradvis i handel med andra betalningsmedel. Ett exempel är så kallade gråverk, sammansydda ekorrskinn som hade ett relativt stabilt värde och som kunde användas som betalningsmedel för transaktioner av andra varor. Gråverk förekom som betalningsmedel i Norden ända in på 1700-talet. Så småningom kom de mer lätthanterliga metallerna och mynten att dominera.

Pengar kan ses som ett gemensamt värderingssystem inom ett handelsområde och innebär att något blir ett allmänt accepterat betalningsmedel. Många menar att idén om pengar är en av mänsklighetens största upptäckter, helt i klass med elden, hjulet och skriftspråket. Fördelen med en penningekonomi är att det blir lättare för varje person att hushålla med sina resurser. Det blir också enklare att omsätta sina tillgångar och ekonomiska transaktioner

kan skötas oberoende av utbyte av varor. De flesta tidiga penningssystem baserades på vikten av ädelmetaller, framför allt koppar, silver och guld. Dessa är ursprunget till dagens mynt. Genom historien har dock många andra varor använts som valuta, till exempel snäckskal, salt, djurhudar och i modern tid cigaretter (exempelvis i krigsfängeläger). Den valuta som till slut blir allmänt accepterad brukar uppvisa vissa typiska egenskaper, som hållbarhet och högt värde per viktenhet. Viktigt är också tilltron till den institution som utfärdar pengarna. Det vanligaste idag är att en nationalstat genom sin centralbank ger ut och i viss utsträckning garanterar pengarna och deras värde. Pengars egenskaper fångas elegant i ett gammalt engelskt rim som visar att pengar fungerar som ett medium för utbyte, en ekonomisk enhet, en standard för betalning och som ett sätt att lagra värde.



*Money is a matter of functions four,
a medium, a measure, a standard, a store.*

2.3 Handelsmän och andra försäljare

Handelsman är en person som köper och säljer varor, inom landet eller genom att importera och exportera till andra länder. Det är ett mycket gammalt yrke som fanns redan på antikens tid. Vikingarna (år 800–1050) var några av Nordens första handelsmän med sina långa skeppsfärder både österut och västerut. Vikingarna hade regelbundna kontakter med de stora handelsområdena i Medelhavsområdet, det bysantinska riket och det islamiska väldet. Drivkraften var till stor del handel, vikingarna hade gott om vissa varor som skinn, bärnsten, sniderier och textilier. Men de saknade ädla metaller, glas, salt och kryddor. På sina resor bytte de varor och upprättade handelsplatser som sedan växte ut till städer som Kiev och Novgorod. Vikingarna bedrev också rena plundringsresor men handeln var viktig. Hemma i Skandinavien upprättade vikingarna handelsplatser där handel och byte med varor kunde ske. En viktig handelsplats var Birka som låg i en skyddad havsvik (numera insjön Mälaren).

Köpmän är en beteckning för personer som yrkesmässigt bedriver handel i större skala utan att personligen transportera varorna. Under 1100-talet

bildades en kraftfull handelsorganisation i norra Tyskland. De viktigaste handelsstäderna bildade under ledning av Lübeck ett förbund: Hanseförbundet eller "Hansan". Hansan fick en dominerande roll och stort inflytande i Östersjön och Nordsjön. Maktpositionen grundades på en högt utvecklad sjöfart och handel. Från Norden hämtades pälsverk, smör, ost, sill, beck, järn och koppar i utbyte mot tyger, salt, öl, vin och kryddor från Tyskland och Nederländerna. Hansan utvecklade en särskild sorts lastfartyg (koggen) och flottan bestod av över tusen fartyg när Hansan var som störst. Förbundet hade god tillgång till kapital och organiserade ett system av handelskrediter. Genom utveckling av handelsvillkor och avtal kunde handel bedrivas utan att någon varuägare eller köpman följde med på skeppsfärden. Hansan blev ett handels- och transportsystem som underlättade för säljare och kunder. På Gotland blomstrade handeln i Visby där många invånare blev köpmän och det skapades en handelstradition. Under Hansatiden flyttade tyska hantverkare och köpmän till svenska städer. Tidvis var språket nästan halvtyskt till exempel i Stockholm. Från tyskan fick vi handelstermer som handla (handeln), köpa (kaufen), betala (bezahlen) och köpman (Kaufmann). Hansans storhetstid tog slut i mitten på 1600-talet då världshandeln tog andra vägar.

Handelsresande är en uppsökande affärsmodell där en säljare besöker sina kunder. Det är en mycket gammal handelsform där handelsresande reser omkring för att besöka kunder i deras hem eller på allmänna samlingsplatser. Den stora fördelen är att säljaren når många kunder utan att behöva ha lokaler eller locka kunderna till sig. Ofta hade en handelsresande med sig sina varor och kunde sälja dessa direkt till kunderna. Gårdfarihandlare var i Sverige en form av kringresande försäljare. De mest kända var från Sjuhäradsbygden i Västra Götaland. Kring mitten av 1800-talet fanns det flera tusen gårdfarihandlare, eller så kallade knallar, i Sverige. Utifrån denna tradition har säljande företag tagit initiativ till en säljprocess där en säljare bearbetar marknaden genom att söka upp presumtiva kunder. Säljroller som fältsäljare, distriksäljare och utesäljare är nutida exempel på handelsresande. Många inslag i modern försäljningsmetodik inom produktförsäljning kommer också från denna affärsmodell.

Knalle från Västergötland 1910. Knallar eller gårdfarihandlare var en form av kringresande försäljare. Kring mitten av 1800-talet och in på 1900-talet fanns det flera tusen så kallade knallar i Sverige. Idag avses med knalle en försäljare som säljer sina varor på ambulerande marknader. Foto: Fotograf Gustaf Andersson omkring 1910, Västergötlands museum.



Antonia Ax:son Johnson

Antonia Ax:son Johnson (1943–) är en svensk familjeföretagare verksam inom Axel Johnson-gruppen. Hon har omvandlat den gamla industrikoncernen med olja, malm, metaller och stål till ett modernt handelsföretag med företag som Axfood, Dustin och Martin & Servera. 2009 tilldelades hon Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademiens Stora guldmedalj för sina insatser som entreprenör och företagsledare. År 2013 utsågs hon till hedersdoktor vid Kungliga Tekniska högskolan.



När marknadsekonomin tog fart i början på 1900-talet växte en detaljhandel och **butikssäljare** fram. I butiker och handelslokaler såldes en mångfald av varor till konsumenterna. Säljarna i dessa butiker kallades exempelvis för affärsbiträden, expediter, handlare. Affären byggde på att en butik kunde samla ett stort utbud av varor till många kunder som besökte butiken. Denna affärsform har varit den dominerande inom konsumentförsäljning ända fram till våra dagar. Rollen som butiks-säljare finns kvar och är fortfarande

den kanske vanligaste säljrollen. Denna säljroll har också fostrat många duktiga handlare och affärsmän inom detaljhandelsföretag som ICA, IKEA, H&M och Axel Johnson-gruppen. Ett exempel på en duktig handelskvinna är Antonia Ax:son Johnson som utvecklat Johnson-gruppen från en industrikoncern till ett detalj- och dagligvaruföretag.

Med internets utbredning har antalet virtuella handelsplatser ökat dramatiskt. Butikshandeln har i viss utsträckning flyttat online. Till följd av förändringarna har många företag tvingats stänga ned vissa fysiska lokaler och ändra sin affärsmodell till mer e-handel. Risken är annars att de drabbas av det som i dagligt tal kallas för butiksdöden. Under framväxt av handel och försäljning har alltid själva platsen där handel äger rum varit väldigt viktig. Köpare och säljare behöver ju mötas på det som kallas för en handelsplats. Läs mer i Kapitel 4.6 Kanaler.

En modern, och viktig, form av säljare är **exportsäljare**. Exportsäljare bearbetar kunder i andra länder och säljer hemlandets produkter på export. I de flesta länder står internationell handel för en substantiell del av landets bruttonationalprodukt, BNP. I modern tid har internationaliseringen tagit fart i och med ökade transportmöjligheter, utvecklingen av multinationella företag samt frihandel. Faktum är att det är just den ökade förekomsten av internationell handel som kännetecknar "globaliseringen". Sedan länge har Sverige exporterat varor och tjänster för ett större värde än vad vi har

importerat. Det innebär att Sverige har en positiv bytesbalans. Under senare år har EU blivit en allt viktigare marknad. Tack vare den gemensamma inre marknaden har hindren för handel nästan helt försvunnet. Svenska företag kan relativt enkelt exportera produkter till hela EU. Under 2020 uppgick Sveriges totala varuexport till 1 428 miljarder kronor, varav över hälften gick inom EU. Ungefär 70 procent av den svenska exporten består av varor och resterande del av tjänster (SCB 2021).

2.4 Lagreglering

Kungar och statsmakter började redan under medeltiden stifta lagar som reglerar handel, handelsplatser och handelsmän. Bakom detta ligger en kamp om makt, kontroll och ekonomiska vinster. Inte vem som helst fick bedriva handel och inte heller på vilken plats som helst.

Borgare var personer med rättighet att bedriva näringsverksamhet, handel eller hantverk på en särskild ort. Vilka näringar staden hade och vad och med vilka borgarna fick handla reglerades av stadsprivilegier. Borgarna utgjorde ett av de fyra stånden med ursprung i medeltiden: adel, präster, borgare och bönder. De fyra stånden utgjorde Sveriges officiella klasser och var bland annat representerade i riksdagen. Ståndsriksdagen existerade ända fram till 1866.

Skråväsen var ett organisationssystem för de borgare som var hantverkare. Yrkesutövarna inom de olika hantverksyrkena var samlade i olika föreningar (gillen) med särskilda privilegier. Privilegierna var ärftliga, precis som adelsväsendet och böndernas gårdar. Skråväsendet innebar att bara de som var medlemmar i ett gille fick ägna sig åt yrket, till exempel skomakare, plåtslagare eller målare. Skråväsendet hade sin största betydelse under medeltiden. Men i takt med modernisering och industrialisering blev systemet successivt otidsenligt. Utvecklingen av näringslivet hämmades av skråna och hantverksgillenas monopol upplöstes runt om i Europa med början i slutet av 1700-talet. Det var dock inte förrän 1864 som skråväsendet definitivt avskaffades i Sverige och näringsfrihet med fri etableringsrätt för yrken, handel och fabriker infördes. Näringsfriheten garanteras idag av den svenska grundlagen, *regeringsformen*, 2 kap. 17 §: *Begränsningar i rätten att driva näring eller utöva yrke får införas endast för att skydda angelägna allmänna intressen och aldrig i syfte enbart att ekonomiskt gynna vissa personer eller företag.*

Frihandel

Sverige var inte någon större internationell aktör under den tidiga industrialismen (1760–1830) men mot slutet av 1800-talet tog utvecklingen fart. Tidsperioden brukar kallas den andra industriella revolutionen med snabb ökad användning av elektricitet, motorer och stål. Den tekniska utvecklingen samverkade med införande av näringsfriheten 1864 och frihandel. Under slutet av 1800-talet utvecklades Sveriges näringsliv snabbt och blev alltmer internationellt.

Johan August Gripenstedt var en svensk friherre och politiker som verkade för införandet av frihandel. Under perioden 1856–1866 var han finansminister och underlättade bland annat för en snabb utbyggnad av svenska järnvägen med kapital upplånat på den internationella marknaden. Gripenstedt lyckades få riksdagen att sakta men säkert avskaffa tullar och minska tullsatser. Han ledde förhandlingarna om att ansluta Sverige till ett



Aktiebrev från Stockholms Enskilda Bank 1916. Avregleringar och nya lagar under mitten på 1800-talet underlättade framväxten av aktieföretag och banker. Stockholms Enskilda Bank grundades 1856 av A.O. Wallenberg. 1972 slogs Stockholms Enskilda Bank samman med Skandinaviska Banken och bildade Skandinaviska Enskilda Banken, SEB.

viktigt frihandelstraktat mellan Storbritannien och Frankrike. Den svenska riksdagen godkände frihandelsavtalet 1865. Detta "gripenstedtska systemet" förändrade Sveriges handelspolitik och inledde en svensk frihandelstradition. Gripenstedt genomdrev också en avreglering av bankväsendet.

En annan viktig förändring var införandet av den första aktiebolagslagen 1848. Genom den nya lagen riskerade investerare endast det kapital de satsat i bolaget. Tidigare hade de varit ansvariga för företagets alla förpliktelser i relation till sin andel av investerade pengar i företaget. Det blev nu lättare att attrahera både inhemskt och utländskt kapital till investeringar i svenska företag. Åren 1870–1970 har kallats "hundra år av tillväxt", den tidsepok då Sverige industrialiserades och blev ett av världens rikaste länder.

Nya lagar och regler

Efter en stagnation under de båda världskrigen 1914–18 och 1939–45 tog handeln ny fart under 1950- och 1960-talen. Reklam och marknadsföring utvecklades och blev viktiga medel för företagen att nå sina kunder. Med växande marknadsekonomi uppstod snart en tuff konkurrens och antalet tvister ökade. 1953 infördes en lag mot konkurrensbegränsning. Näringslivet vidtog också åtgärder för självreglering och skapade Näringslivets Opinionsnämnd som var en slags "hedersdomstol". Denna "hedersdomstol" lutade sig i första hand mot Internationella Handelskammarens (ICC) grundregler för reklam. Tanken med självregleringen var att tolka lagstiftningen genom att tillämpa ICC:s etiska regler. Näringslivet ville undvika ojust konkurrens, rättstvister och ytterligare lagregleringar från statsmakterna.

I slutet på 1960-talet togs flera initiativ från statsmakterna inom området konkurrenslagstiftning. Staten bildade ett självständigt ämbete, Konsumentombudsmannen (KO), och 1973 tillkom Konsumentverket. Den moderna marknadsrätten grundlades med 1970 års marknadsföringslag. Förutom marknadsföringslagen tillkom även en avtalsvillkorslag och en konkurrenslag. I och med EU-inträdet så tillkom även en ytterligare juridisk instans, EU-domstolen. EU-domstolen står över de nationella domstolarna när det gäller tolkning av EU:s lagstiftning. Se vidare i Kapitel 15 Lagar och god affärssed.



Kapitel 3

Modern försäljning

När och hur uppstod den moderna försäljningen? I detta kapitel sammanfattar vi utvecklingen av den moderna försäljningen. Vi förklarar och beskriver några typiska säljmetoder: produktförsäljning, lösningsförsäljning och insiktsförsäljning. Dessa är grundpelare inom försäljningsmetodik och mycket användbara även idag, i relevant säljsituation. Under senare år har nya arbetssätt och metoder fått stort genomslag inom digital försäljning samt inom det vi kallar påverkansförsäljning. Varje metod har visat sig fungera väl i en viss situation. Men när och hur skall en säljare veta när en viss metod passar bäst? För att underlätta val av säljmetod introducerar vi en ny överordnad "metamodell" kallad META Situationsanpassad försäljning.

3.1 Utveckling av försäljningsmetoder

Under industrialismen ökade handeln med produkter dramatiskt. När allt fler människor flyttade från landsbygden till städerna och började arbeta i industrierna uppstod ett stort behov av alla möjliga varor och tjänster. Produktionen av relativt billiga varor ökade och även köpkraften ökade snabbt. Det uppkom ett stort behov av att marknadsföra och sälja varor och tjänster till en allt större arbetar- och medelklass. Försäljning som professionellt yrke började ta form i början av 1900-talet. Yrket liknade initialt mest ett hantverk där individer prövade sig fram för att se vad som fungerade. Försäljning sågs inte som ett akademiskt område och det fanns inte många säljskolor. Utvecklingen av försäljning som profession började dock ta fart och olika säljmetoder började växa fram.

Ett betydelsefullt steg var när försäkringsbolag i USA började separera olika säljroller. Tidigare hade en fältsäljare normalt hand om hela säljarbetet,

både att hitta och besöka nya kunder samt att hantera beställningar och betalningar. Efter hand som kundbasen växte så blev efterarbetet allt mer betungande och försäljningen stannade av. När rollerna delades upp i en säljare som letade efter nya kunder och en person som hanterade efterarbetet så tog försäljningen ny fart. Rollen som säljare blev nu renodlad och mer professionell. Denna effektiva uppdelning utvecklades senare till den så kallade jägare-odlare-modellen, på engelska Hunter-Farmer. En jägare är en säljare som jagar efter nya kunder och affärer. En odlare är en relationsbyggande säljare som hanterar befintliga kunder och återkommande affärer. Genom att ha olika säljroller med olika arbetsuppgifter blev försäljningen mer fokuserad och skapade bättre resultat.

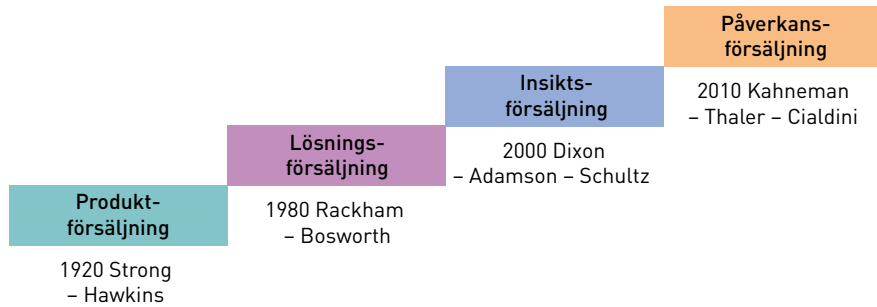
En stor milstolpe i utvecklingen av modern försäljning ägde rum 1916 när den första större säljkonferensen ägde rum i Detroit, USA. Evenemanget, "World Salesmanship Congress", skulle "främja säljarens värdighet genom att höja säljarens rang till ett högre plan" och "ge bidrag till vetenskapen om försäljning i form av böcker, föreläsningar, kurser och publikationer". Huvudtalare på kongressen var Woodrow Wilson, USA:s dåvarande president. Konferensen var det första publika försöket att göra försäljning till ett professionellt yrke.

Den första större säljkonferensen anordnades 1916 i Detroit, USA. World Salesmanship Congress skulle "främja säljarens värdighet genom att höja säljarens rang till ett högre plan" och "ge bidrag till vetenskapen om försäljning i form av böcker, föreläsningar, kurser och publikationer".



Modell 1.1 Säljmetodik

Utveckling av säljmetodik över tid har skapat fyra populära säljmetoder: produktförsäljning, lösningsförsäljning, insiktsförsäljning och påverkansförsäljning.



Efter hand utvecklades och paketerades vissa handlings sätt i ett antal säljmetoder. Säljmetoder har visat sig bilda en bra grund för ett strukturerat säljarbete. Vi har valt att beskriva utvecklingen av modern försäljningsmetodik i fyra steg.

Produktförsäljning – den första moderna säljmetoden

Produktförsäljning

1920 Strong
- Hawkins

Man brukar säga att den moderna försäljningen föddes i början på förra seklet när psykologiprofessorn Edward K Strong började intressera sig för försäljning. Han var verksam vid Columbia University i USA och forskade på kommersiell reklam. Han tränade även säljare av försäkringar. Baserat på sina studier publicerade han flera böcker om psykologi och försäljning, bland annat *The Psychology of Selling and Advertising* (Strong 1925). I dessa böcker redogjorde han för flera av de metoder och säljtekniker som används inom försäljningsutbildningar än idag.

Den första säljprocessen som dokumenterades publicerades av Ford-säljaren Norval Hawkins i boken *The Selling Process* (Hawkins 1920). Han beskrev nio steg som fortfarande är grunden för de flesta säljprocesser. Läs mer i Kapitel 13 Säljprocesser. Genom att använda en säljprocess kan försäljning beskrivas, mätas och effektiviseras. Inspirationen kom från industrin och framväxandet av en alltmer effektiv tillverkningsprocess. Kombinationen av Edward Strongs och Norval Hawkins idéer bildade en skola för hur försäljning skall bedrivas så effektivt som möjligt.

Denna grundläggande säljmetodik blev mycket uppskattad och fungerade väl när det gällde att sälja relativt enkla varor och tjänster. Edward Strongs och Norval Hawkins idéer spreds snabbt först i USA och sedan i Europa. Under andra världskriget låg handel och försäljning dock till stor del nere. De flesta länder levde under en reglerad krisekonomi med ransoneringar

Norval Hawkins

Norval Hawkins (1867–1936) var en pionjär och en legend inom försäljning. Han föddes i Ypsilanti, Michigan, USA och arbetade på Ford Motor Company 1907 till 1919 som General Sales Manager. När Norvald började på Ford sålde man cirka 10 000 bilar per år och hade åtta säljkontor i hela USA. Norval byggde upp Fords försäljningsorganisation med 10 000 återförsäljare. 1919 sålde Ford över 900 000 bilar!

Den första säljprocessen som beskrevs i skrift publicerades av

Norval Hawkins i boken *The Selling Process* (Hawkins 1920). Han beskrev en process i nio steg som fortfarande är grunden för de flesta säljprocesser. Genom att använda en säljprocess kunde försäljning beskrivas, mätas och effektiviseras. Inspirationen kom från framväxandet av en alltmer effektiv tillverkningsprocess hos företag som Ford. Men Norval var också operativ och engagerad i det praktiska säljarbetet på fältet.



och tilldelningar av varor och förmödenheter. Men direkt efter kriget satte handeln igång igen med full fart. Amerikanska teknik- och dataföretag som Xerox, IBM och japanska Canon men även svenska Electrolux plockade upp säljmetoderna och startade egna säljskolor. Marknadsekonomi utvecklades och en stor konsumentmarknad växte fram.

Fram till 1970-talet var det dessa idéer kring försäljning som dominerade försäljningsskolorna i västvärlden. Denna försäljningsmetod kallas **produktförsäljning**.

Lösningsförsäljning – SPIN-metoden slår igenom

Det första stora steget i utveckling av en ny försäljningsmetod ägde rum 1968 med framtagningen av en behovsbaserad säljmetod, Needs Satisfaction Selling, av företaget Xerox i USA. Bakgrunden till den nya metoden var strävan efter att ge stöd och hjälp till Xerox-säljare som började möta en tuff konkurrens, eftersom Xerox-patentet på fotokopiering upphörde. Genom att investera mer än 10 miljoner dollar utvecklade Xerox en kraftfull säljmetod, Needs Satisfaction Selling. Kärnan i metoden var insikten att kunder vill fatta välgrundade beslut och det var professionella säljares ansvar att a) förstå kundernas behov och b) vara kompetenta i att förklara hur produkten skulle

Lösnings-
försäljning

1980 Rackham
– Bosworth

kunna hjälpa kunden. Metoden utvecklades och kommersialiserades till ett sälj- och utbildningsprogram under namnet Professional Selling Skills, PSS. PSS skapades och dokumenterades av utbildningskonsulten Don Hammalian och psykologen Neil Rackham.

Under 1970-talet ökade behovet av nya säljmetoder. Orsaken var en ökad konkurrens och mer komplexa säljsituationer. Bland annat ökade energipriserna dramatiskt under den så kallade oljekrisen 1973 vilket ledde till ökade produktions- och transportkostnader. Kunderna blev mer försiktiga och samtidigt mer krävande. Som svar på de ökade kraven introducerade konsulten Robert Miller och den tidigare IBM-säljaren Stephen Heiman metoden strategisk försäljning (Strategic Selling). Strategisk försäljning var ett tillvägagångssätt som gav säljare verktyg för att planera och hantera komplexa kunder (Miller & Heiman 1988). Metoden gav nya insikter och förbättrade säljarbetet, speciellt vad gäller stora företagskunder, B2B. Strategisk försäljning byggde i övrigt på färdigheter och beteenden från produktförsäljning

Neil Rackham

Neil Rackham (1938–) är en nestor inom försäljning och kanske den mest inflytelserika personen inom modern säljmetodik. Han föddes i England och studerade psykologi vid Sheffield University, UK där han tog en kandidatexamen 1966. Rackham bor idag i Virginia, USA. Rackham har arbetat som forskare, konsult och författare.

Rackham är känd som upphovsman till frågetekniken SPIN. Han genomförde beteendestudier av ett stort antal verkliga kundmöten. Rackham studerade och kartlade hur säljare med bäst resultat uppträdde vid möte med kund. Han beskrev frågemetoden SPIN och blev ledande inom det område som kallas för konsultativ försäljning eller lösningsförsäljning.

Rackham har skrivit flera böcker inom försäljning, bland annat den epokgörande *SPIN Selling* (Rackham 1988), på svenska *Personlig försäljning*. Han grundade



och ledde utbildnings- och konsultbolaget Huthwaite Inc. under många år. Rackham är gästprofessor vid flera universitet och är en frekvent föreläsare på konferenser, handelshögskolor och företag runt om i världen.

samt PSS men innehöll egentligen inte någon ny säljmetodik för att hantera komplexa affärer.

I slutet av 1980-talet kom nästa steg när boken *SPIN Selling*, på svenska *Personlig försäljning* (Rackham 1988), lanserades. SPIN är en förkortning som står för Situation, Problem, Implication, Need (situation, problem, implikation, behov). SPIN är i grunden en slags frågemetod som skapades av psykologiprofessorn Neil Rackham baserat på omfattande beteendestudier av cirka 35 000 säljmöten under 12 år. Studierna finansierades bland annat av företagen Xerox och IBM. Genom att studera hur säljarna med bäst säljresultat uppträdde i verkliga kundmöten kunde man beskriva en generisk metod för personlig försäljning. Metoden beskriver helt enkelt de bästa säljarnas säljtekniker till skillnad från de mindre lyckosamma säljarna. SPIN är en problembaserad frågeteknik och rätt utförd är den dokumenterat resultatrik vid komplexa affärer. Skillnaden mot den tidigare metoden PSS var framförallt själva frågemetoden som syftar till att få fram kundens uttalade behov. SPIN används under behovsanalysen när säljaren går igenom kundens behov. Sammantaget visar Neil Rackhams studier på vikten av en utvecklad och anpassad metodik för avancerad försäljning.

Säljcoachen och författaren Mike Bosworth bildade 1983 en säljträningsorganisation kallad Solution Selling baserad på hans erfarenheter från SPIN-projektet hos Xerox. Solution Selling eller lösningsförsäljning är en säljmetod som är problemstyrd och lösningsfokuserad. Det handlar om att identifiera ett viktigt problem hos kunden och matcha det med en lämplig lösning från säljaren. Solution Selling använder frågemetoden SPIN men lägger till begrepp för att hantera hela säljprocessen. Metoden beskriver också en särskild säljprofil; en lösningsorienterad säljare som analyserar kundens problem och kommer med lösningar – en konsultativ säljprofil. Metoden beskrivs i boken *Solution Selling* (Bosworth 1993).

Flera andra säljmetoder har utvecklats från och inspirerats av Solution Selling, till exempel konsultativ försäljning (Consultative Selling), kundcentrerad försäljning (Customer Centric Selling), nyckelkundsförsäljning (Target Account Selling) och värdebaserad försäljning (Value Based Selling).

Lösningsförsäljning fick först ett stort genomslag i USA och inom IT-industrin. Därefter har metoden blivit helt dominerande vid komplex försäljning inom företagsförsäljning ända fram till 2000-talet. **Lösningsförsäljning** går även under benämningen **konsultativ försäljning** med tanke på säljarens konsultativa profil.

Insiktsförsäljning – komplex försäljning utvecklas

Insiktsförsäljning är ett samlingsbegrepp för nya metoder för komplex försäljning framförallt inom företagsförsäljning, B2B. En utveckling av lösningsförsäljning tog fart i början av 2000-talet. Bland annat så lanserades begreppet "Trusted Advisor" av Dave Maister med flera år 2000. Deras tanke var att konsulter och säljaren skulle agera mera som rådgivare till kunden, någon som kunden vänder sig till för att be om goda råd. Konsultföretaget CEB (numera uppköpt av Gartner Group) genomförde i början av 2000-talet en omfattande undersökning av säljares beteenden. Resultaten redovisades i boken *The Challenger Sale* av Brent Adamson och Matthew Dixon (Adamson & Dixon 2011). Över 700 säljare deltog i den initiala undersökningen. Genom statistisk behandling av svarsdata fann man att säljarna kunde delas in i fem huvudgrupper baserat på deras beteende i mötet med kund. Man korrelerade sedan dessa grupper med prestation och säljresultat. På så sätt kunde man påvisa vilka beteendestilar som är mest användbara i olika situationer. En viktig slutsats i denna undersökning var att den mest effektiva säljprofilen i komplexa affärer är en så kallade utmanare (Challenger). En utmanare är en person som förstår kundens verksamhet och vågar utmana kunden med hjälp av sina kunskaper och insikter.

2012 publicerades en berömd artikel *The End of Solution Sales* i *Harvard Business Review* (Adamson & Dixon 2012). I artikeln hävdades att lösningsförsäljning som Solution Selling hade blivit förlegad. Argumenten var bland annat att kunderna nu är bättre informerade och förberedda än någonsin tidigare. När kunden träffar en säljare så har kunden redan en uppfattning. Därför menade man att kunder inte längre uppskattar en lösningsförsäljning som bygger på att fråga ut kunden om dennes behov. Istället förordade man den nya metoden insiktsförsäljning.

Artikeln gav upphov till en hel del diskussion och ledde till något av ett publikt genombrott för insiktsförsäljning. 2014 presenterade säljtränings- och konsultföretaget RAIN Group en banbrytande undersökning med över 700 köpare inom företagsförsäljning. Undersökningen jämförde beteenden hos vinnarna av affärer med konkurrenter som kom på andra plats i köparnas utvärdering. Resultatet visade att vinnarna skiljer ut sig inom flera områden. Den konsultativa säljrollen utvecklas här ytterligare ett steg mot att vara en rådgivare. Resultaten presenterades i boken *Insight Selling* av bland andra Mike Schultz (Schultz 2014). Likheterna är stora med utmanarrollen från *The Challenger Sale*. Säljaren eftersträvar att ge kunderna värde och nya

insikter vid varje möte och interaktion. Säljmetodik baserad på erfarenheterna från Challenger Sale och Insight Selling kallas för **insiktsförsäljning**.

Under 2010-talet har dessa metoder haft stort genomslag som inspiration och ledstjärnor för många inom säljutbildning och säljutveckling. Metoderna ställer dock höga krav på säljarens kompetens, insikter och kommunikationsförmåga.

Påverkansförsäljning – baserad på psykologi och beteendevetenskap

Nästa stora genombrott inom försäljningsområdet kom när psykologer och beteendekonomer gav sig i kast med att förstå hur människor fattar ekonomiska beslut. Området fick stor uppmärksamhet när psykologen Daniel Kahneman fick Sveriges Riksbanks pris i ekonomisk vetenskap till Alfred Nobels minne år 2002. Kahneman visade bland annat att människor är beredda att betala mer för att undvika en förlust än för att erhålla en vinst.

Påverkansförsäljning

2010 Kahneman
– Thaler – Cialdini

Daniel Kahneman

Daniel Kahneman (1934–), född i Tel Aviv, är en israelisk-amerikansk psykolog. Han tog sin grundexamen vid Hebreiska universitetet i Jerusalem och kom sedan via ett stipendium till University of California där han avlade doktorsexamen.

Kahneman belönades 2002 med Nobelpriset i ekonomi (egentligen Sveriges Riksbanks pris i ekonomisk vetenskap till Alfred Nobels minne). Prismotiveringen från Nobelkommittén lød: "för att ha integrerat insikter från psykologisk forskning i ekonomisk vetenskap, särskilt rörande mänskligt omdöme och beslutsfattande under osäkerhet". Kahneman visade bland annat att människor tar beslut med hjälp av

heuristiska tillvägagångssätt (tumregler). Han utvecklade sina tankar i den så kallade prospektteorin. Kahneman anses tillsammans med Richard Thaler vara en av grundarna till det forskningsfält som kallas beteendekonometri. Beteendekonomin prövar giltigheten av ekonomiska teorier med hjälp av psykologiska experiment.

Daniel Kahneman har publicerat flera böcker och ett stort antal vetenskapliga artiklar. 2011 utkom han med boken *Thinking, Fast and Slow* (Kahneman 2011), på svenska *Tänka, snabbt och långsamt*, som snabbt blev en internationell bästsäljare. Han har erhållit ett flertal utmärkelser och är i dag professor emeritus i psykologi vid Princeton University, USA.



Rädslan för en förlust väger tyngre än förhoppningen om en vinst. Han visade också att människor utvärderar vinster och förluster med hjälp av heuristiska tillvägagångssätt (tumregler).

Puffning (nudging) är ett begrepp inom beteendekonometri som används för att beskriva metoder och tekniker vars syfte är att underlätta för individer att fatta beslut i önskad riktning (utan att direkt begränsa deras handlingsfrihet). Detta kan ske genom att man tillrättalägger och förenklar val i beslutssituationer. Begreppet puffning (nudging) myntades av ekonomen Richard Thaler som fick 2017 års Nobelpris i ekonomi (egentligen Sveriges Riksbanks pris i ekonomisk vetenskap till Alfred Nobels minne). Puffning används till exempel för att minska matsvinn i lunchrestauranger genom mindre tallrikar eller för att förmå konsumenter att välja avbetalning framför direktbetalning vid e-handel.

Modern psykologisk forskning har också lyft fram ett antal grundläggande **sociala påverkansmekanismer** som påverkar människors preferenser och val. Vi människor påverkas alla av dessa mekanismer och har svårt att helt undvika denna typ av påverkan – även om vi är medvetna om att de existerar. Dessa påverkande sociala mekanismer används numera inom digital marknadsföring och e-handel. Mekanismerna beskrivs bland annat av psykologen Robert Cialdini i boken *Påverkan* (Cialdini 2005). Många av dessa mekanismer har implementerats i olika matematiska formler eller algoritmer inom sociala medier och digital försäljning. Ett exempel är att de flesta e-handlare automatiskt initierar merköp när kunden valt en viss vara. Detta genom att visa andra varor med rubriken "Många andra kunder som köpt vara A har också köpt vara B".

I denna bok har vi valt att samlat kalla försäljning baserad på beteendevetenskaplig och psykologisk forskning för **påverkansförsäljning**. Företag har med hjälp av digitala marknadsförare under senare år tagit till sig dessa metoder och utvecklat kraftfulla program för att påverka hela grupper av kunder, speciellt inom konsumentmarknaden.

De fyra säljmetoderna: produkt-, lösnings-, insikts- och påverkansförsäljning, beskrivs mer ingående i Kapitel 11 Fyra säljmetoder.

3.2 Tillämpning av säljmetoder

Trots att de fyra etablerade säljmetoderna som beskrivits ovan är väl beprövade och har visat sig fungera bra i studier så finns det fortfarande utmaningar i praktisk användning. En viss metod är optimal i en viss säljsituation och vissa metoder passar inte alls i andra situationer. Produktförsäljningen är mest effektiv vid försäljning av enklare produkter med kort säljcykel inom konsumentförsäljning och enklare B2B-försäljning. Lösnings- och insiktsförsäljningarna är som mest kraftfulla vid försäljning av komplexa lösningar inom företagsaffärer. Påverkansförsäljningen använder sig ofta av digitala resurser för att nå både brett och djupt.

Många säljare och säljavdelningar använder dock i praktiken samma metod vid helt olika säljsituationer. Orsaken är att många företag satsar på införande av en viss säljmetod för hela sin säljorganisation. Syftet är ofta att etablera en gemensam säljkultur. De flesta säljutbildningar är också baserade på en viss specifik säljmetod. En säljare som utbildats på en viss metod förväntas sedan använda den konsekvent och genomgående. Men, och här kommer en viktig reflektion, de flesta, om inte alla, kunder är olika och komplexiteten varierar kraftigt i olika affärer. Det finns alltså ett behov att anpassa sin säljmetod och sitt beteende till den aktuella affärssituationen. Men hur skall det gå till?

Anpassade säljmetoder

Under 1980- och 1990-talen gjordes flera ansatser till att utveckla en mer flexibel säljmetodik. Begreppet Situational Selling (situationsrelaterad försäljning) lanserades 1985 av beteendevetaren dr Paul Hersey (Hersey 1985). Hersey fokuserar på att en säljare skall anpassa sitt beteende för aktuell kundperson och situation. Situational Selling har dock inte fått något stort genomslag i praktisk försäljning. Men liknande tankar har utvecklats av andra.

Termen adaptiv försäljning (Adaptive Selling) lanserades år 1990 av marknadsföraren Barton Weitz och har sedan dess utvecklats vidare av andra forskare (Weitz 1990). Adaptiv försäljning är en anpassad säljmetod som tar hänsyn till typen av kund, försäljningssituation och den feedback som mottagits. Att identifiera en individs sociala stil är ett viktigt inslag i adaptiv försäljning. Det är ett kundorienterat tillvägagångssätt som fokuserar på att skapa och bibehålla en positiv upplevelse för kunden. Adaptiv försäljning

kräver en säljstil som är anpassningsbar utifrån kund och situation. Metoden ställer höga krav på säljaren då denne måste kunna läsa av kunden och anpassa sig dynamiskt. Denna metod är tilltalande på grund av sin kundfokusering, men har inte fått någon bred användning.

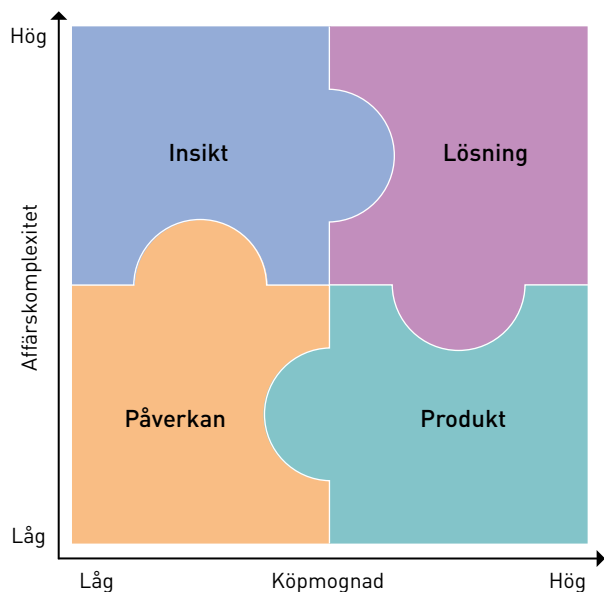
META, ny modell för situationsanpassad försäljning

Inom modern försäljning har det, som beskrivits ovan, utvecklats fyra principiellt olika säljmetoder: produkt-, lösnings-, insikts- och påverkansförsäljning. Varje metod har visat sig vara användbar i en viss situation. Men när och hur skall en säljare veta när en viss metod passar bäst?

Det finns ett behov att kunna anpassa säljmetod och beteende till aktuell affärssituation. Vi författare har därför utvecklat en ny överordnad "metamodell" för situationsanpassad försäljning kallad META, som guidar vid val av lämplig säljmetod: produkt-, lösnings-, insikts- eller påverkansförsäljning. META är ingen akronym utan ett valt namn på den nya "metamodellen".

Modellen META Situationsanpassad försäljning bygger på att analysera två underliggande faktorer, affärskomplexitet och kundens köpmognad. Vi har valt att definiera affärskomplexitet baserat på antalet inblandade personer och affärsprocessens tidsåtgång. Kundens köpmognad visar hur långt kunden har kommit från initialt intresse till köpbeslut. Enligt vår erfarenhet är dessa två faktorer avgörande för affärens karaktär och påverkar därför valet av säljmetod. Baserat på dessa två faktorer ger META-modellen ett tydligt och praktiskt stöd till att anpassa vald säljmetodik efter situation för att nå bästa möjliga säljresultat. Läs mer om affärskomplexitet, kundens köpmognad och säljmetodik i Kapitel 12 META, situationsanpassad försäljning.

Kundens köpmognad visar hur långt kunden har kommit från initialt intresse till köpbeslut. Enligt vår erfarenhet är dessa två faktorer avgörande för affärens karaktär och påverkar därför valet av säljmetod. Baserat på dessa två faktorer ger META-modellen ett tydligt och praktiskt stöd till att anpassa vald säljmetodik efter situation för att nå bästa möjliga säljresultat. Läs mer om affärskomplexitet, kundens köpmognad och säljmetodik i Kapitel 12 META, situationsanpassad försäljning.



Modell 1.2 META Situationsanpassad försäljning

META Situationsanpassad försäljning ger en överblick över säljmetoder och guidar till val av lämplig metod utifrån affärskomplexitet och kundens köpmognad.

3.3 Digital försäljning

Under 2000-talet har försäljning och handel genomgått en snabb och omvälvande förändring med globalisering och digitalisering som främsta drivkrafter. Störst effekt har digitalisering haft på själva handelsplatsen där mycket handel flyttat från butiker och personlig försäljning till e-handel online. Även säljorganisationer och säljare påverkas starkt av nya digitala system och verktyg. Digitaliseringen kan effektivisera befintliga metoder och processer men även skapa helt nya möjligheter. Vissa hävdar att digitaliseringen innebär ett paradigmskifte (drastiskt byte av tankemönster) inom försäljning. Tanken är att gamla modeller och metoder inte fungerar längre utan nya metoder måste fram. Vi menar dock att digitaliseringen inte i sig medfört någon utveckling av någon helt ny säljmetod. Det handlar mest om att använda de etablerade metoderna på ett mer effektivt sätt i en digital miljö. Däremot har metoden påverkansförsäljning fått sitt breda genomslag i sociala medier och inom digital marknadsföring och försäljning.

Med digitaliseringen har det även kommit en mängd olika system för marknadsföring och försäljning. Under 2000-talet har de flesta säljvdelningar infört system för säljstöd, så kallade CRM-system (Customer Relation Management). CRM används som ett sammanhållande verktyg för säljprocess, uppföljning och säljprognoser. Systemen för säljstöd tillhör de digitala verktyg som kanske har haft störst betydelse för förändring av själva säljarbetet. Allt fler digitala system och hjälpmedel tillkommer nu inom försäljning: automatiserad marknadsföring (Marketing Automation), Web Analytics, Sales Analytics, Social Selling, Online meetings och Digital Signing (svenska begrepp saknas än så länge för många av dessa nya system).

En annan viktig och stor förändring är utvecklingen av information online på Internet och framväxten av e-handel. Idag är det lätt för både konsumenter och företag att hitta information om produkter och leverantörer på nätet men även att genomföra själva köpet. I e-butiker genomförs köpet digitalt genom självservice och leverans sker normalt genom ett fristående logistik- och transportföretag. E-handelns effekter har hittills framförallt revolutionerat konsumentmarknaden men slår nu igenom på allt fler företagsmarknader. Den stora fördelen med handel via internet är att en kund kan jämföra många leverantörers erbjudanden samtidigt. Detta gör att pris och leveransvillkor ofta blir avgörande konkurrensfaktorer. Företag med stora inköpsvolymen och effektiv logistik och distribution tenderar därför att bli vinnare. Å andra sidan

gör de låga etableringskostnaderna att små företag relativt enkelt kan nå ut till nya kunder. En tydlig vinnare i dagsläget är de företag eller plattformar som etablerar sig som en samlande handelsplats mellan producenter och leverantörer på ena sidan och kunderna på den andra. Här finns e-handels-giganter som Amazon och Alibaba men även teknikplattformar som Google, Facebook och Apple.

Genom digitaliseringen har kundernas köpbeteende förändrats. Kunder går numera oftast först ut på nätet och skaffar sig information och även preferenser innan de kontaktar en potentiell leverantör. Kunder är mer pålästa och har kommit längre i sina köpprocesser när de tar kontakt med en säljare. Risken finns också att en säljare blir bortvald tidigt i processen och aldrig får chansen att möta kundens behov. Försäljning utvecklas nu därför snabbt samtidigt åt två olika håll. En stor del av handeln flyttar till digitala transaktioner online där effektivitet, snabbhet och logistik är avgörande faktorer. Den traditionella personliga försäljningen där en säljare träffar en kund är fortfarande dominerande men minskar i omfattning. Samtidigt ökar behovet av kvalificerad försäljning för mer komplexa affärer där kunder söker lösningar på sina affärsutmaningar. Läs mer om Digital försäljning i Kapitel 16 Omvärldsfaktorer.

Den moderna försäljningen har gått igenom flera faser under sin utveckling, från relativt enkel produktförsäljning över lösnings- och insiktsförsäljning till påverkansförsäljning. Nya element som digitalisering och förändrade köpbeteenden har tillkommit. En produkt som kan exemplifiera utvecklingen är kopieringsmaskinen, som har funnits på marknaden i cirka 100 år och gått igenom flera olika försäljningsfaser.

Det är svårt att sia om framtiden, men det vi vet om framtidens försäljning är att den kommer fortsätta utvecklas och ställa nya krav på yrkesprofessionen säljare. Utvecklingen är dock ingen revolution utan mer en evolution av metoder, modeller och säljtekniker. Genom att förstå historiken och kunna tillämpa moderna situationsanpassade säljmetoder står säljare väl rustade inför framtiden.