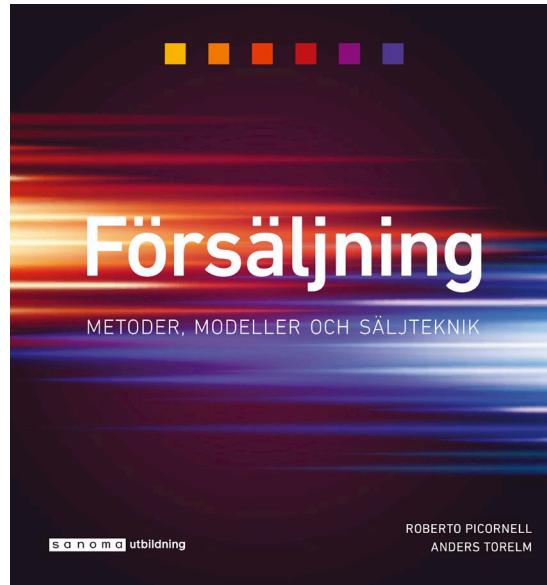


Lärarmaterial – Reflektionsfrågor till boken
Försäljning -metoder modeller och säljteknik





Lärarmaterial till boken *Försäljning – metoder, modeller och säljteknik*
Sammanfattning och reflektionsfrågor uppdelade efter bokens 8 delar

Av Roberto Picornell och Carl Anders Torelm

2024-02-13 1: a upplagan

Del 1 Försäljning

Sammanfattning

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

Del 1 Försäljning belyser den historiska bakgrunden och utvecklingen av handel och försäljning fram till idag. Här definieras några viktiga grundläggande begrepp som används genomgående i boken: pengar, försäljning, affär, produkt, säljare, kund och marknadsföring. Vi lyfter också upp och avlövar sju vanliga fördomar och myter om försäljning. Den historiska utvecklingen bildar bakgrund till framväxten av moderna försäljningsmetoder och säljtekniker. Under de senaste hundra åren har det utvecklats fyra distinkt olika säljmetoder: produktförsäljning, lösningsförsäljning, insiktsförsäljning och påverkansförsäljning.

Den nya modellen META för Situationsanpassad försäljning ger stöd till val av säljmetod. Här får säljaren hjälp att taktiskt välja säljmetod beroende på affärssituation. Kunder och affärer är olika och en specifik säljstil eller säljmetod passar inte i alla situationer. META Situationsanpassad försäljning bygger på att analysera två underliggande faktorer, affärskomplexitet och kundens köpmognad. Baserat på denna analys ger modellen stöd för vilken av de fyra säljmetoderna som är mest lämplig. Del 1 ger också en introduktion till utvecklingen inom digital försäljning och kunders förändrade köpbeteende.

Reflektionsfrågor

1. Vad är försäljning? Gör en kort beskrivning vad försäljning betyder för dig.
2. Varför hävdar vissa att idén om pengar är en av mänsklighetens största upptäckter?
3. Vad är det som har drivit utvecklingen av modern försäljning?
4. Hur kommer det sig att det finns förutfattade meningar och myter om säljare?
5. Vilka lärdomar tar du med dig från försäljningens historia?
6. Varför är det inte lämpligt att använda en och samma säljmetod i alla affärer?
7. Vad kan du lära av exemplet med kopieringsmaskinen?
8. Vilka faktorer bidrog till den snabba affärsutvecklingen i Sverige i slutet av 1800-talet?
9. Vilka är fördelarna med att använda "alternativfrågan"?
10. Vilka positiva sidor av säljyrket vill du framhålla?

Del 2 Grundläggande affärsförståelse

Sammanfattning

Hur hittar man rätt i affären? Hur kan man kartlägga och förstå aktuell affärssituation? Vilka faktorer påverkar affären?

Del 2 innehåller en omfattande beskrivning av viktiga begrepp och modeller vilka ger en grundläggande affärsförståelse. Den nya modellen Affärskartan används som ett genomgående hjälpmedel och struktur för att underlätta för säljare att analysera och navigera i affären. Affärskartan byggs upp av nio delar: affären, säljaren, kunden, produkt, behov, kanal, konkurrenter, relation och kommunikation. Tillsammans ger de en grundläggande beskrivning och förståelse av en affär.

Affärskartan används också för att ta fram taktiska säljplaner och operativa aktivitetsplaner. Affärskartan innehåller ett stort antal viktiga begrepp, bland andra Affärsparter, de parter mellan vilka affären sker. Här definieras också begrepp som B2B, B2C, B2P, C2C, P2P. Produkt är den nytthet som säljaren tillhandahåller till köparen, oavsett om det är en vara, tjänst, materiell eller immateriell tillgång. Behov beskriver kundens viktigaste drivkraft och skäl till en affär. Värde, nytta och båtнад betecknar det positiva som kunden erhåller med sitt köp.

Modellen affärsportföljen visar de produkter och erbjudanden som säljaren erbjuder. Flera etablerade modeller presenterar viktiga samband och egenskaper hos affärer, till exempel: produktlivscykel (PLC), Bostonmatrisen, SWOT-matrisen, Porters femkraftsmodell och värdekedjan (förädlingskedjan).

Reflektionsfrågor

1. Varför är inte kunden i centrum på affärskartan?
2. Vad är de viktigaste skillnaderna mellan en B2B- och B2C-affär?
3. Vad är en säljares viktigaste uppgift enligt dig? Varför?
4. Kan det finnas någon nackdel med hög kundnöjdhet?
5. Kan man sälja vad som helst?
6. Hur kan du använda modellen affärsportföljen för att överkomma prisinvändningar?
7. Vad betyder ordet båtнад? Hur kan du ha nytta av begreppet i ditt säljarbete?
8. Köper kunder baserat på relation? Varför eller varför inte? Se exempel 2:11.
9. Har du observerat några missade affärsmöjligheter? Vad kan göras för att fånga möjligheterna?
10. Hur reagerar mottagaren (kunden) på försök att bli övertygad respektive övertalad?
11. Vad är skillnaden på marginal och avkastning? För vem?
12. Varför är historieberättande en viktig komponent i försäljning? Se exempel 2:12.

Del 3 Kundens köpbeteende

Sammanfattning

Hur köper egentligen kunden? Vilka processer och metoder använder kunden? Vilka är kundens köpmotiv?

Del 3 Kundens köpbeteende behandlar hur kunden agerar före, under och efter ett köp. Köpprocessen delas normalt in i fem faser: problemfas, informationsfas, värderingsfas, köpprocessen samt utvärderingsfasen. Som introduktion beskrivs även några vanliga processer och modeller inom marknadsföring. Marknadsföringsprocessen AIDA(S) står för Attention, Interest, Desire, Action och Satisfaction. En annan vanlig beskrivning är kundresan. Eftersom alla köpbeslut baseras på mänskliga köpbehov så behandlas kundpsykologi och kundens köpmotiv utförligt. Kundens köpmotiv styrs både av känslomässiga och rationella behov.

Del 3 beskriver också hur kundens förväntningar kan hanteras. Kapitlet beskriver också företags inköpsstrategier och inköpsprocesser. En inköpsprocess innehåller normalt flera olika steg: interna behov, kravspecifikation, anbud, kontrakt, beställningar, leverans och uppföljning. I fördjupningsdelen beskrivs Krajlics-matrisen, en inköpsmatris som beskriver fyra olika klassificeringar av leverantörer: icke-strategiska, hävstångs-, strategiska och flaskhalsleverantörer.

Reflektionsfrågor

1. Vilken nytta har jag som säljare av att förstå kundens köpprocess?
2. Varför har företagskunder ofta en formell inköpsprocess?
3. Marknadsförare använder ofta modellen AIDA(S). Hur kan den användas inom försäljning?
4. Tänk på ett större inköp du gjort nyligen. Vilka köpmotiv var avgörande?
5. Vilka slutsatser kan du dra från ditt inköp när det gäller ditt eget säljuppträdande?
6. Hur kan du som säljare samarbeta med en inköpare till ömsesidig nytta?
7. Vilka konsekvenser kan diskrepans (skillnad) i fokus mellan säljare och kund i sälj- respektive köpprocessen få?
8. Vad kan hända om säljaren ständigt försöker överträffa kundernas förväntan? Positivt och negativt?
9. Vad beskrivs i Krajlics-matrisen och varför används den ofta av inköpsavdelningar?
10. Hur påverkas kundens köpbeteende av digitalisering av försäljning?
11. På vilket sätt bidrog Zlatan till Volvos försäljningsökning? Se exempel 3:1.
12. Ge exempel på några av dina egna rationella respektive känslomässiga behov.

Del 4 Säljplanering

Sammanfattning

Vilka kunder är lämpliga att sälja till? Hur bearbetar vi kunderna för att skapa affärsmöjligheter? Hur hanterar vi våra viktigaste kunder?

Del 4 beskriver säljstrategier, segmentering och kundbearbetning. Modellen Ansoff-matrisen används för att tydliggöra olika säljstrategier för befintlig affär, merförsäljning till befintliga kunder och nyförsäljning eller satsning på nya marknader. För att analysera en befintlig affär och se vilka kunder som bidrar mest till omsättning och lönsamhet används affärskurvan. Kundsegmentering kan ske baserat på: demografi, geografi, psykografi (preferenser) eller köp- och användningsbeteenden. Kundbearbetning beskriver vilka kunder som bör prioriteras och på vilket sätt. Modellen säljtratten beskriver hur man kan arbeta med affärsmöjligheter genom hela processen, från första kontakt till överenskommelse. Affärsmöjligheter kan indelas i olika kategorier: möjliga kunder (Suspects), potentiella kunder (Leads), kundämnen (Prospects), heta kundämnen (Hot Prospects) och kunder (Customers).

Skillnaden i ansvar och affärskomplexitet mellan en Account Manager och en Key Account Manager tydliggörs. I fördjupningsdelen beskrivs Key Account Management, ett strukturerat program för att arbeta med och utveckla relationer och affärer med nyckelkunder.

Reflektionsfrågor

1. Hur påverkas ditt säljarbete utifrån val av säljstrategi enligt modellen Ansoff-matrisen?
2. Vad innebär det att affärskurvan har "en lång svans"?
3. På vilket sätt kan du använda kundsegmentering i ditt säljarbete?
4. Vilken nytta har du som säljare av en kundbearbetningsplan?
5. Vad kan de olika stegen i modellen säljtratten motsvara i verkligheten?
6. Hur kan arbetsuppgifterna skilja för en Account Manager, AM, och en Key Account Manager, KAM?
7. Vilka olika faser finns inom Key Account Management-matrisen?
8. Hur kan ett företag minska kundbortfall (churn)?
9. Saknar du något i kundvårdsprogrammet i exempel 4:1?
10. Hur förändras fastighetsmäklarens arbete med kunder i en vikande bostadsmarknad? Se exempel 4.2.

Del 5 Försäljningsmetoder & processer

Sammanfattning

Vad är en säljmetod och hur kan den användas? Vilken är skillnaden mot en säljprocess? Hur kan säljare välja lämplig säljmetod?

I Del 5 behandlar vi metoder och processer inom modern försäljning. Vi har valt att dela in säljmetodik i fyra typiska metoder: produkt-, lösnings-, insikts- och påverkansförsäljning. Metoderna har utvecklats under lång tid och bygger till stor del på varandra. Varje metod har sina fördelar och passar bäst i olika säljsituationer. Vi introducerar en ny "metamodell" kallad META Situationsanpassad försäljning. META-modellen används för att kunna analysera en affärsituation och göra val av lämplig säljmetod. META-modellen bygger på två faktorer: affärskomplexitet och kundens köpmognad. Affärens komplexitet och svårighetsgrad beror till stor del på antalet inblandade personer och affärens tidslängd. Kundens köpmognad beskriver hur långt kunden har kommit från initialt intresse till köpbeslut.

I ett fördjupningsavsnitt beskrivs hur META Situationsanpassad försäljning kan användas taktiskt för affärsmålsdiagnos och val av säljmetod. Säljprocesser är operativa beskrivningar av säljarbetet. Den klassiska säljprocessen efter Norval Hawkins delas in i nio steg: prospektering (Prospecting), kvalificering (Qualifying), förberedelser (Pre-approach), kontakt (Approach), behovsanalys (Need assessment), presentation (Sales presentation), invändningshantering (Handling objections), avslut (Closing) och uppföljning (Follow up).

Det finns många varianter på säljprocesser men det är vanligt att anpassa säljprocesser efter de fyra säljmetoderna: produkt-, lösnings-, insikts- och påverkansförsäljning.

Reflektionsfrågor

1. Vilken eller vilka säljmetoder är viktigast i din försäljning?
2. När kan det vara som mest effektivt att använda påverkansförsäljning?
3. I vilka säljsituationer är produktförsäljning ett vanligt val?
4. I vilken situation används lösningsförsäljning?
5. Vilka "sociala påverkansmekanismer" kan vara aktuella för dig i ditt säljarbete?
6. Vilken nytta ger META-modellen för situationsanpassad försäljning till dig som säljare?
7. Hur påverkar kundens köpmognad en affär?
8. Vilka faktorer påverkar affärens svårighetsgrad i modellen affärskomplexitet?
9. Vad ligger fokus och tyngdpunkten på i säljprocessen SALES?
10. Hur kan det komma sig att Norval Hawkins säljprocess fortfarande är aktuell efter 100 år?
11. Vilken tror du var Spotifys största säljutmaning? Se exempel 5:3.
12. Vad kan du lära av Fredrik Eklunds säljstil? Hur tror du det fungerar på en svensk marknad?
Se exempel 5:5.

Del 6 Säljteknik

Sammanfattning

Hur gör man egentligen när man säljer? Är att sälja en konstart beroende av en säljares medfödda egenskaper och talang? Eller finns det grundläggande säljtekniker som går att lära sig?

Del 6 Säljteknik behandlar försäljningens operativa utförande. Säljteknik beskriver hur en säljare praktiskt agerar under försäljningsarbetets olika steg. Modellen säljhjulet sammanfattar och beskriver de tio vanligaste grundläggande säljteknikerna. Säljhjulet innehåller tio grundläggande säljtekniker:

1. Samtals- och bokningsteknik. Genomföra samtal i syfte att boka ett kundmöte.
2. Möteteknik. Planera, genomföra och följa upp kundmöten.
3. Behovsanalys. Undersöka, identifiera, utveckla och bekräfta kundens behov.
4. Frågeteknik. Använda olika typer av frågor, såsom öppna och slutna frågor.
5. Presentationsteknik. Presentation av erbjudande eller lösning på kundens behov eller problem.
6. Argumentationsteknik. Övertygande argumentation och retorik.
7. Invändningshantering och köpsignaler. Hantera kundens invändningar samt uppfatta köpsignaler.
8. Förhandlingsteknik. Förhandla för att nå bästa möjliga resultat för båda parter.
9. Offertteknik. Skriva eller formulera ett vinnande affärsförslag som underlag för ett avtal eller avslut.
10. Avslutsteknik. Omvandla köpintresse till en överenskommelse och en affär.

De tio säljteknikerna innehåller en stor mängd checklistor, modeller, verktyg och exempel. Dessa skall ses som stöd till utövande av det praktiska säljarbetet.

Reflektionsfrågor

1. Vilka tre säljtekniker i modellen säljhjulet anser du viktigast i din säljsituation (med koppling till val av säljmetod)?
2. Vad är syftet med behovsanalysen?
3. I vilken säljmetod är presentationstekniken särskilt viktig?
4. Vad och vem avgör om ett säljargument är övertygande?
5. Kan man utse en vinnare i en förhandling?
6. Vad säger metaforen om krokodilen och elefanten dig som säljare?
7. Vilken nytta har jag av modellen säljhjulet i mitt praktiska arbete?
8. Vilka olika säljtekniker kan vara avgörande i de fyra säljmetoderna?
9. Hur kan det komma sig att så många företag missar tydliga affärsmöjligheter i e-post och kontaktformulär?
10. Vilket syfte fyller ett så kallat sponsorbrev?
11. Varför är det viktigt att kunna alla säljtekniker som säljare?
12. I vilka sammanhang kan en så kallad hisspitch vara användbar?

Del 7 Försäljningens villkor

Sammanfattning

Vilka faktorer påverkar försäljningens villkor? Vilka lagar reglerar marknadsföring och försäljning? Hur påverkar omvärldsfaktorer som globalisering, urbanisering och digitalisering dagens och morgondagens försäljning?

Del 7 Försäljningens villkor behandlar de lagar och regler som gäller för försäljning. Det viktiga begreppet god affärssed definieras i Internationella Handelskammarens, ICC, reklamkod. Vi pekar också på affärsmetoder som ligger i gråzonen och kan vara lagliga men olämpliga. Viktiga lagar är bland annat: marknadsföringslagen, brottsbalken och konkurrenslagen. Konsumentaffären B2C regleras av flera lagar, bland annat konsumentköplagen.

Omvärldsfaktorer beskrivs i modellen PEST: politiska faktorer som EU, lagar och politiska beslut, ekonomiska faktorer som globalisering, digitala valutor, delningstjänster och tjänstefiering, sociala faktorer som urbanisering, värdeförskjutning och CSR samt teknologiska faktorer som digitalisering (internet, sociala medier, mobilitet).

Delen avslutas med en beskrivning av hur digitaliseringen påverkar säljarbetet (digitala säljverktyg, e-handel, social försäljning, algoritmer).

Reflektionsfrågor

1. Varför är det viktigt att göra affärer enligt god affärssed?
2. Vad menas med att ha en dominerande ställning enligt konkurrenslagen?
3. Vem är ansvarig om mutor och bestickning skulle förekomma i en affär?
4. Vilka tre lagar är viktigast att känna till inom B2C?
5. Varför finns det särskilt skarpa lagar inom B2C? Varför har EU infört ett nytt direktiv om otillbörliga handelsmetoder inom livsmedelsområdet?
6. Har du råkat ut för någon affärssituation som kan betecknas ligga i gråzonen?
7. Vilka av omvärldsfaktorerna i modellen PEST påverkas du mest av?
8. På vilket sätt kan du dra nytta av digitaliseringen i din försäljning?
9. Vilken nytta har du av ett CRM-system som säljare?
10. Hur skulle du reagera om du hamnar i en liknande situation som "Robert Eriksson"? Se exempel 7:1
11. Kan allting verkligen säljas digitalt över internet? Se exempel 7:5.

Del 8 Säljarens yrkesskicklighet

Sammanfattning

Vad skapar yrkesskicklighet? Hur blir man en högpresterande säljare? Handlar det om medfödd talang eller kan säljare lära sig och träna sig till prestation?

Del 8 Yrkesskicklighet definierar viktiga begrepp: prestation, kompetens, beteenden och personlighet. Kompetensmodellen visar de områden som bygger upp säljarens yrkeskompetens: viljekompetens, relationskompetens (social kompetens), affärskompetens, genomförandekompetens och säljtekniks kompetens. Säljprofiler är en beteckning på en samling typiska beteenden som säljare uppvisar, till exempel: arbetsmyran, ensamvargen, relationsbyggaren, problemlösaren och utmanaren.

Kompetensutveckling handlar om att förbättra sig och utvecklas i yrket genom målmedveten träning och övning mot valda mål. Här kan nyckeltal (KPI: er) som resultat-, kvalitets- och beteendenyckeltal vara till god hjälp.

Del 8 avslutas med ett exempel på en utvecklingsplan, ett hjälpmedel för säljarens kompetensutveckling.

Reflektionsfrågor

1. Vad innebär framgång inom försäljning enligt dig?
2. Vilka säljkompetenser är viktigast för dig i din säljroll?
3. Varför kan det ta lång tid att uppnå grundläggande säljkompetens?
4. Hur kan säljare hantera "telefonskräck"?
5. Vilken säljprofil påminner mest om dig själv?
6. Vad kan vi lära oss av talesättet "management by mormor"?
7. Hur kan säljarens klädsel och uppträdande påverka en affär?
8. Vilka nyckeltal kan vara lämpliga för målstyrning i din säljroll?
9. Vilka säljbeteenden är dina styrkor? Vilka beteenden kan vara en utmaning?
10. Vilka aktiviteter kan du göra för att utveckla din yrkesskicklighet som säljare?
11. Vilka nyttor respektive vilka faror kan ligga i att använda personlighetstester?
12. Hur kan du använda en utvecklingsplan för din kompetensutveckling? Se exempel 8:5.