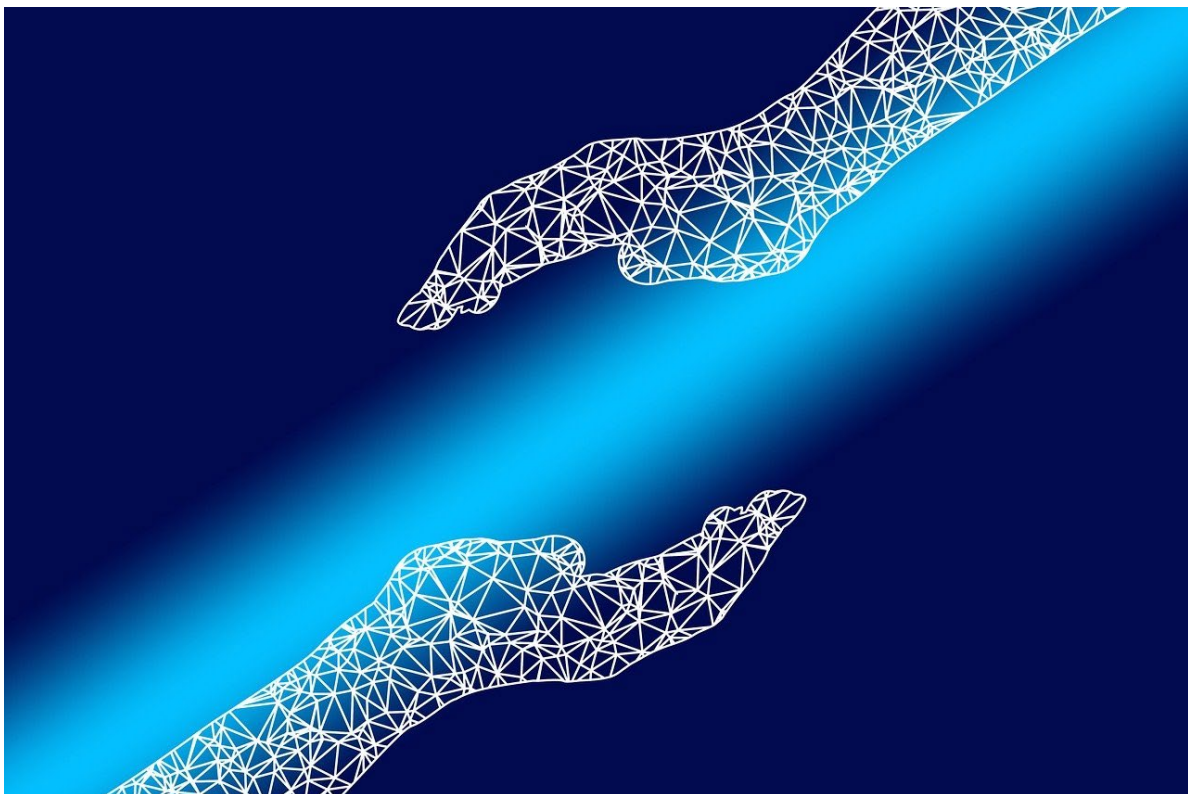


Hybridförsäljning och AI

Hur kan företag hitta rätt balans och mix mellan digital och personlig försäljning?

Digitalisering sköljer över marknaden och orsakar störningar och förändringar. Dynamiken i marknaden gör att företag måste utveckla och anpassa sina affärer. Företag söker efter nya metoder och tekniker som kan ge dem konkurrensfördelar. Många satsar på digital försäljning och e-handel. Andra fortsätter med personlig försäljning, speciellt vid komplexa affärer inom B2B. Vad är rätt strategi? Vilka modeller och metoder finns för analys och stöd vid vägval? Hur kommer eventuellt AI påverka oss?



En artikel från Norval Institute
Anders Torelm och Roberto Picornell 2023

Innehåll

Hybridförsäljning och AI Hur kan företag hitta rätt balans och mix mellan digital och personlig försäljning?	1
1. Introduktion.....	3
2. Digital försäljning.....	3
Förändrar digitalisering säljarbetet?	4
Digitala kanaler.....	4
Digitala säljverktyg.....	5
Social Försäljning (social selling).....	5
AI och försäljning.....	6
Bättre kundinsikter.....	6
Automatisering av rutinuppgifter	6
Stöd i beslutsfattande.....	6
Chatbots och virtuella assistenter	6
Förbättrad kundservice 24/7	6
Effektivare leadsgenerering.....	6
Kundsegmentering och målinriktad marknadsföring.....	6
Marknadsföring	7
Utveckling inom handeln.....	7
3 Modeller för analyser och val.....	8
Kundresan.....	8
META Situationsanpassad försäljning.....	9
Affärskartan	10
Affär	11
Säljare	11
4 Summering	12
Referenser	12
Försäljning– Metoder, modeller och säljteknik	13
Läs mer	13
Kontakt	13

1. Introduktion

Handel och affärer utvecklas ständigt över tid och företag måste anpassa sig för att överleva. Idag har många företag fokus på digitalisering och e-handel. Detta för att anpassa sig till kundernas förändrade köpbeteende. Men det finns risk att pendeln svänger för långt. I många branscher och affärer är det fortfarande viktigt med personlig kontakt under en säljprocess. Produkter köps av människor för att tillfredsställa mänskliga behov. Ofta är det en fördel att kunden möts av en annan människa.

Utmaningen är att förstå när det personliga tillför värde och när en digitaliserad affärsprocess är mest optimal. I denna artikel pekar vi på några modeller och verktyg som hjälper företag att fatta rätt beslut.

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.

2. Digital försäljning

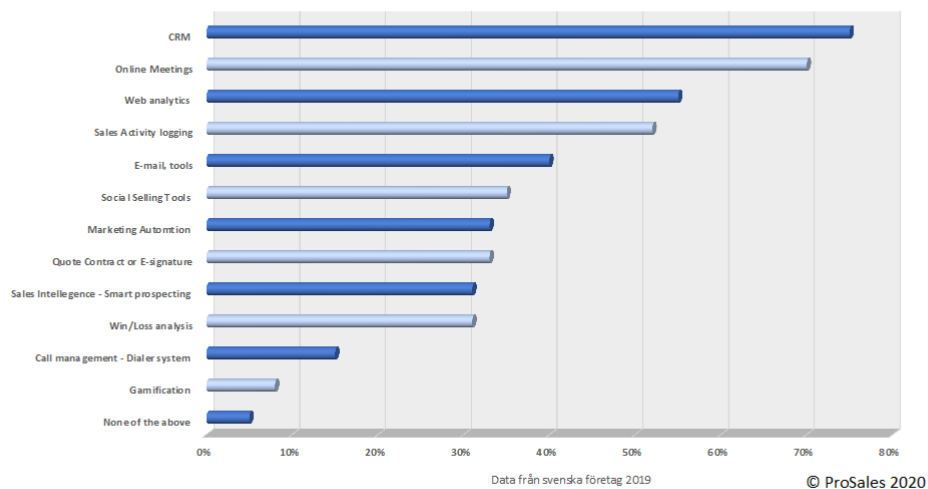
Idag finns alternativ till klassisk personlig försäljning genom digital marknadsföring och e-handel. Det gäller att använda metoderna där de har mest fördelar. Personlig försäljning är ofta det effektivaste verktyget då det gäller att påverka och övertyga ett antal personer inför en viss affär. Säljer 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 kostsamt. 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.

Digitalisering av försäljning innebär stora förändringar inom B2C. Alltmer av handeln flyttar från butiker och telefon till e-handel. Den traditionella direktförsäljningen i kundens hem minskar också. Det innebär att säljarens roll också blir mer digital. En stor del av kundens köpprocess sker på nätet. När en säljare får ett tillfälle till en direktkontakt med en kund så måste den chansen tas tillvara på bästa sätt. Det ställs därför höga krav på säljarens yrkesskicklighet. Tag exemplet med att köpa en bil. Tidigare skedde största delen av den affären i en bilhall mellan en säljare och en köpare. De hade troligen en långvarig relation och köparen köpte kanske flera bilar av samma säljare under sin livstid. Säljaren hade ett informationsövertag om bilen och kunde genom personlig försäljning informera och påverka kunden. Idag skaffar sig kunden omfattande information på nätet och kommer långt i sitt köpbeslut.

Digitala säljverktyg

En annan aspekt på digital försäljning är användningen av digitala säljverktyg. Med digitaliseringen kommer flera olika typer av datasystem för marknadsföring och försäljning. Sedan flera år har säljavdelningar använt CRM-system som ett sammanhållande system för försäljning. Nya system utvecklas och introduceras kontinuerligt, till exempel: CRM, Online Marketing, Web analytics, Sales Analytics, Email tools, Social Selling, Marketing Automation, E-Signature, Sales Intelligence. Grafen nedan visar hur många företag som använder olika former av digitala verktyg 2019 [2].

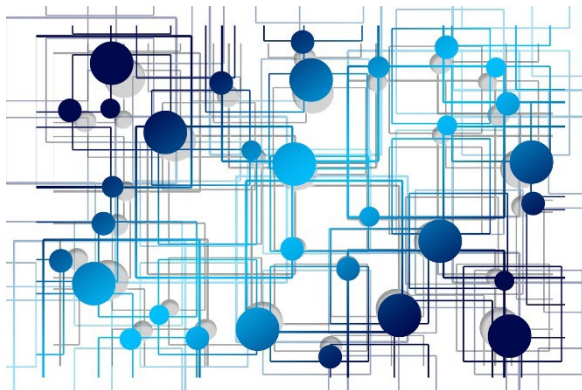
7:2 Digitala verktyg



Social Försäljning (social selling)

Social försäljning är processen att utveckla relationer som en del av försäljningsprocessen genom sociala medier. Säljaren svarar på frågor, bjuder på kunskap i olika former, diskuterar eller på andra sätt för en dialog med potentiella kunder. Detta är inget nytt, tidigare skedde detta ofta inom olika fysiska nätverk som Lions Club och Rotary. Idag sker detta ofta via sociala nätverk som LinkedIn, Twitter och Facebook. Skillnaden är räckvidden, på sociala medier kan man snabbt nå mångdubbelt fler människor än genom fysiska möten. Social Selling får en ökad popularitet inom en mängd olika branscher, även om den idag främst används för B2C-försäljning och högt värderade konsumentköp (till exempel finansiella rådgivningstjänster, fordon, fastigheter).

Nätverk som LinkedIn är bra verktyg för att skapa kontakt och söka efter ingångar på ett bolag.



Vem känner någon som jobbar hos en potentiell klient? Vem kan hjälpa till med en introduktion till personen jag söker? Om varje medarbetare på ett företag med 30 anställda har 200 personer i sitt kontaktnät och informerar lite om sitt professionella liv så har företaget totalt över 6 000 aktiva kontakter. Och dessa 6 000 personer har kontakt med ytterligare 1 200 000 personer. Genom spridningseffekten i sociala medier kan budskap och inlägg bli virala och nå i princip alla i din målgrupp.

AI och försäljning

AI kommer att påverka säljarbetet gentemot kunder på flera sätt, och många av dessa förändringar förväntas vara positiva och öka effektiviteten. Samtidigt är det dock viktigt att säljare och företag anpassar sig till dessa förändringar och ser AI som ett komplement snarare än en ersättning för mänskliga relationer och expertis. Förväntan är stor och det kommer ge oss många kompletterande underlag för att både arbeta strategiskt, taktiskt och operativt inom försäljning. Nedan är några punkter som kan förväntas stödja säljarbetet och kundnyttan.

Bättre kundinsikter

Genom användning av AI för dataanalys och prediktiv analys kommer säljteam att få bättre insikter om kundernas behov och beteenden. Detta gör det möjligt för säljare att skraddarsy sina erbjudanden och anpassa sin kommunikation för att bättre tillgodose kundernas krav.

Automatisering av rutinuppgifter

AI kan ta över många rutinmässiga och administrativa uppgifter, som att skapa offerter, hantera dokumentation och schemalägga möten. Detta frigör säljare från tråkiga och tidskrävande uppgifter, så att de kan fokusera på mer strategiska och relationsorienterade aspekter av försäljningen.

Stöd i beslutsfattande

AI kan bistå säljare genom att tillhandahålla relevanta data och insikter som stöder beslutsfattandet. Det kan hjälpa säljteamet att fatta informerade beslut om prissättning, produktanpassning och andra strategiska faktorer.

Chatbots och virtuella assistenter

AI-baserade chatbots och virtuella assistenter kan ge omedelbara svar på kunders frågor och assistera i realtid. Detta kan förbättra kundinteraktionen och öka tillgängligheten, särskilt för internationella affärer där tidszoner kan vara en utmaning.

Förbättrad kundservice 24/7

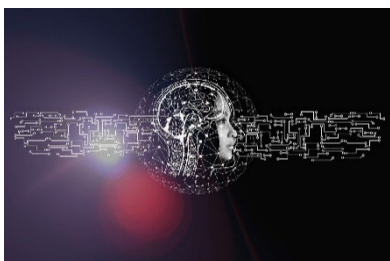
AI kan användas för att förutsäga och förebygga problem genom att övervaka kundbeteenden och förutse eventuella problem. Detta möjliggör proaktiv kundservice och kan bidra till att öka kundnöjdheten.

Effektivare leadsgenerering

Genom att använda prediktiv analys kan säljteamet fokusera sina resurser på de mest lovande utsikterna. Detta gör säljprocessen mer effektiv och kan öka konverteringsgraden.

Kundsegmentering och målinriktad marknadsföring

AI kan hjälpa säljteamet att identifiera och segmentera kundgrupper baserat på deras preferenser och beteenden. Detta möjliggör mer riktad marknadsföring och anpassade erbjudanden.



Texten om AI är genererad av ChatGPT och omarbetad av oss på Norval Institute

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 säljvdelningar. Men allt fler marknads- och säljvdelningar 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.



Det finns stora möjligheter när säljare börjar följa, respondera och påverka kundernas digitala köpbeteenden. Men den stora effekten kommer då marknadsföring och försäljning samarbetar och integreras runt digital försäljning.

Företag som verkligen förstår vad kunder behöver och värderar är i bättre position än konkurrenterna när det gäller att komma med rätt erbjudande, vid rätt tillfälle, i rätt kanal till rätt kund.

Många säljande företag investerar därför i CRM- och MA-system där kundernas preferenser och beteenden kan fångas och analyseras. Detta har också stor inverkan på kundsegmentering. Traditionellt har kunder segmenterats efter "demografi", det vill säga storlek, bransch, geografi etcetera. Men på grund av digitaliseringen är det viktigt att även segmentera efter kundernas köpbeteenden och anpassa säljkanaler till olika kunders köpbeteenden.

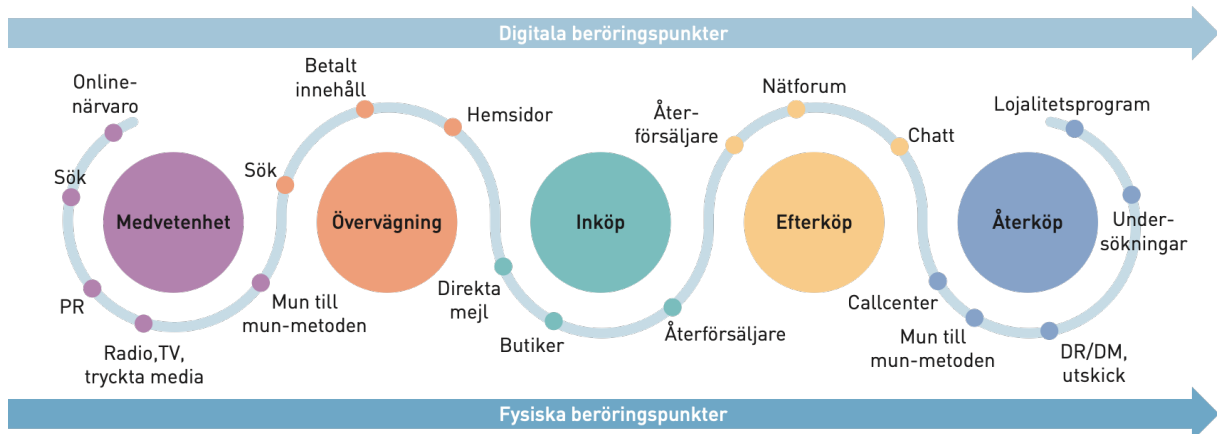
Utveckling inom handeln

I takt med att Sverige har digitaliserats har en allt större del av försäljningen i detaljhandeln flyttats online. År 2020 e-handlade svenska konsumenter varor för totalt 122 miljarder kronor. E-handel stod då för 14 procent av den totala försäljningen i detaljhandeln, att jämföra med 11 procent 2019 och 4 procent år 2010. 2006 omsatte e-handeln endast 14 miljarder kronor, under 2021 väntas e-handeln omsätta 130 miljarder kronor. År 2030 förväntas e-handeln svara för mellan 30 och 40 procent av den totala försäljningen. Olika branscher har kommit olika långt i sin e-handelsresa. Elektronikhandeln är en bransch som är stor på nätet och år 2020 skedde 43 procent av försäljningen i e-handeln. Även handeln med kläder och skor är stark på nätet, nästan en tredjedel av försäljningen sker på nätet. De branscher som var tidiga ut på nätet har vissa saker gemensamt. Varorna är relativt jämförbara och enkla att transportera hem till kunden eller till ett utlämningsställe. Detaljhandels största bransch,

dagligvaruhandeln (matvaror), är den bransch som var sist ut på nätet och som idag har lägst e-handelsandel. År 2020 skedde endast 4 procent av försäljningen i dagligvaruhandeln på nätet, men det är nästan en fördubbling jämfört med 2019. På grund av dagligvaruhandelns storlek omsatte e-handeln ändå nära 20 miljarder kronor [1].

3 Modeller för analyser och val

Kundresan



Ett annat exempel på en marknadsföringsprocess är fokus på kundens upplevelse under den så kallade kundresan (Customer Journey) (Zwilling 2014). Kundresan är de ackumulerade intrycken från alla kontaktpunkter som kunden upplever under sin interaktion med ett säljande företag. Kundresan börjar med att en kund blir medveten om att ett företag eller produkt existerar, till dess att ett köp sker men även de upplevelser som följer efter ett köp. Kundresan handlar i grund och botten om kundens engagemang i produkten.

Tidigare bestod konsumentaffären (B2C) av en relativt enkel köpprocess. Kunden besöker en butik, bedömer utbud av varor och priser samt köper det man har behov av eller gillar, allt under en personlig kontakt med en säljare. Betalningar, returer och utbyten hanterades också i butiken. Idag med digital försäljning har stora förändringar skett. Processen kan delas i olika kontaktpunkter som kan påverka och underlätta en försäljning.

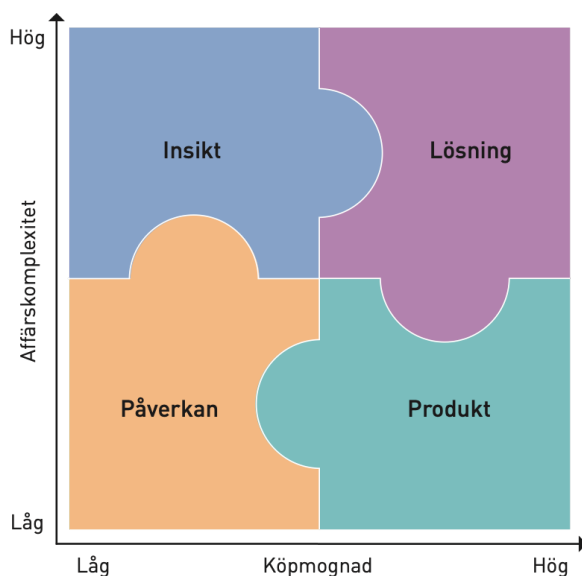
Det börjar med att kunden blir medveten om ett behov eller en produktmöjlighet. Därefter överväger kunden ett köp utifrån sitt behov. Själva affären görs genom ett inköp på en handelsplats till exempel i en butik eller genom e-handel. Efter köpet får kunden en köpupplevelse och matchar mot sina förväntningar. Om kunden blir nöjd kommer kunden tillbaka och gör återköp och blir eventuellt en ambassadör.

Eftersom det inte alltid finns en mänsklig kontakt i varje kontaktpunkt så är det viktigt att identifiera vad kundresan består av och vad som sker i varje fas. Det gäller framför allt vid konsumentförsäljning, B2C, men även vid företagsförsäljning, B2B. Det exakta ursprunget till termen kundresan är oklart.

Grundidén att se över alla beröringspunkter tycks dock ha sina rötter från Jan Carlzon, en på sin tid berömd företagsledare. I sin bok Riv pyramiderna! (Moments of truth, Carlzon 1986) säger han följande: "Förra året kom var och en av våra tio miljoner kunder i kontakt med cirka fem SAS-anställda, och denna kontakt varade i snitt 15 sekunder varje gång. SAS 'skapas' 50 miljoner gånger per år, 15 sekunder åt gången. Dessa 50 miljoner 'moments of truth' är de ögonblick som i slutändan avgör om SAS kommer att lyckas eller misslyckas som företag. Det är ögonblicken då vi måste bevisa för våra kunder att SAS är deras bästa alternativ."

META Situationsanpassad försäljning

META Situationsanpassad försäljning utgår från fyra typiska säljmetoder som har utvecklats från industrialismen dagar i början av 1900 talet till dagens digitala samhälle. Säljmetoderna är produktförsäljning, lösningsförsäljning, insiktsförsäljning samt påverkansförsäljning. Genom att förstå vilken form av försäljningsmetod vi väljer ökar vi möjligheten till affärer.

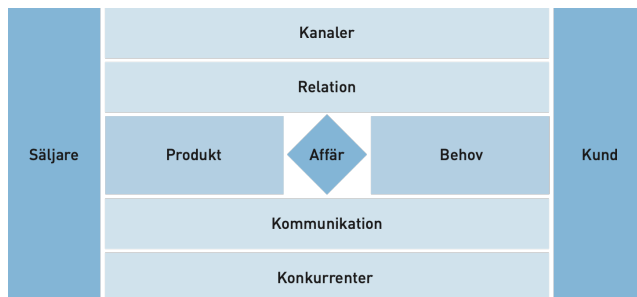


1. Är affärskomplexiteten låg men kännedomen om produkten hög hos kunden passar säljmetodiken produktförsäljning bra. Detta sker ofta i en konkurrensutsatt och mogen marknad för enklare produkter när köpbesluten ligger nära i tiden för kunden. Här gäller det att omvandla kundens intresse för produkten till en konkret affär.
2. Vid komplexa affärer där köpmognaden är stor och kunden har hög kännedom om sitt eget behov är säljmetoden lösningsförsäljning lämplig att använda. Kunden har identifierat ett problem och söker tänkbara lösningar. Här kan kunden ta hjälp av råd och konsultation. Det är viktigt att verkligen lyssna på kundens problem, behov och utmaningar. Säljaren skraddarsyr sedan en lösning utifrån kundens behov och önskemål och matchande produkter.
3. Vid mer komplexa affärer på en omogen marknad kan det vara en fördel att inleda ditt säljarbete med säljmetoden insiktsförsäljning. Kunden har låg kunskap om produktens möjligheter. Säljarbete inleds med nya idéer och insikter om vilket värde vår produkt skapar för kundens egen affär. Kundens köpmognad ökar med insikterna om produktens fördelar och hur det kan påverka kundens affär positivt.

4. När det finns låg komplexitet och kunden är tidig i sin köpprocess så passar säljmetoden påverkansförsäljning bra. Kunden har inte kunskaper om vilka fördelar och nytta en viss produkt kan leverera. Metoden är aktuell när man har nya innovativa produkter för befintliga kunder eller skall presentera produkter för en ny marknad. Bearbetningen sker ofta genom digitala budskap på internet och i sociala medier. Budskapen riktas till specifika segment för att öka medvetenheten och kunskapen om produkten innan en säljkontakt tas med kunden.

Affärskartan

Affärskartan är en nyutvecklad modell inspirerad av "business canvas" beskriven i boken "Business Model Generation" [1]. En business canvas används för att beskriva och utveckla affärsmodeller. På motsvarande sätt används affärskartan för att beskriva och utveckla försäljning och affärer. Även om strukturen på affärskartan påminner om business canvas så innehåller den nytt och annorlunda material, helt inriktat på försäljning. Affärskartan hjälper att undersöka och penetrera aktuella affärsfrågor, till exempel:



- Hur påverkas affärer av kundernas förändrade beteenden och köpmönster?
- Vilka kunder och segment är lönsamma och vilka skall bearbetas?
- Vilka behov och värden är viktiga för dessa kunder?
- Vilka budskap skall förmedlas till kunderna?
- Vilka produkter och erbjudanden kan matcha kundernas förändrade behov?
- Hur avgörs balansen mellan fysiska och digitala försäljningskanaler?
- Hur samordnar vi försäljning och marknadsföring?

Genom att förstå affärens grunder erhålls djupare insikter i hur kundnytta och kundvärde skapas. I en tidigare artikel har vi introducerat META-modellen som ger en grund för att välja den mest effektiva försäljningsmetoden [2]. Modellen affärskartan är en utgångspunkt för taktiska metodval och operativ säljteknik. Affärskartan byggs upp av nio centrala byggstenar som visar logiken bakom hur företag genomför affärer och tjänar pengar.

Affärskartan är i grunden ett hjälpmedel för en genomlysning, en analys av affären. Modellen är också ett användbart hjälpmedel för företags- och säljledningar vid årlig budgetering eller genomgång av ett marknadssegment.

4 Summering

Den nya modellen Affärskartan används som ett hjälpmedel och struktur för att underlätta för säljare att analysera och navigera i affären. Affärskartan byggs upp av nio viktiga delar: affären, säljaren, kunden, produkten, behovet, kanaler, konkurrenter, relationer och kommunikation. Tillsammans ger dessa nio delar en grundläggande beskrivning och förståelse av en affär.

För att förstå samband mellan olika faktorer i affären används flera modeller. För att skapa överblick har vi introducerat några nya modeller: Modellen affärspportföljen visar på bredden i de produkter och erbjudanden som säljaren har tillgång till i sina affärer. Affärskurvan används för att analysera lönsamheten i olika kundgrupper baserat på befintlig affär. Affärskartan innehåller också flera etablerade modeller, till exempel: Produktlivscykel PLC, Bostonmatrisen, SWOT-matrisen, Porters femkraftsmodell och värdekedjan (Förädlingskedjan).

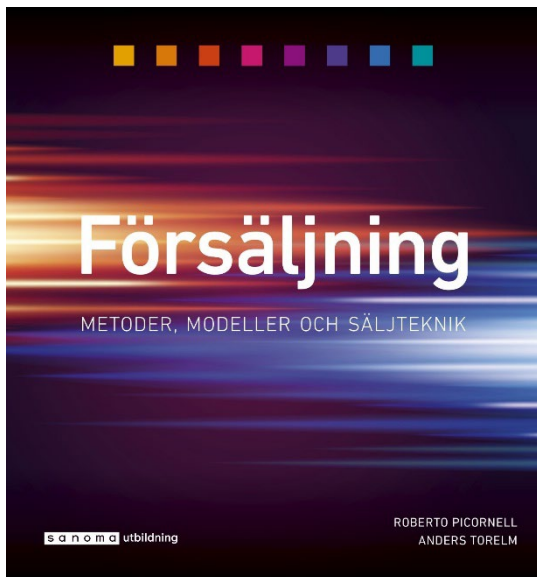
Affärskartan används för att analysera och beskriva företagsaffärer och för att ta fram sälj- och marknadsplaner. Kring affärskartan kan säljare, marknadsförare och affärsutvecklare samlas för att utmana och utveckla företagets affärer. Affärskartan är en praktisk inspirerande modell för alla som vill utveckla sin affär.

Referenser

- 1) Handelsrådet (2022), Handelsrådets handelsfakta. (elektronisk resurs). Tillgänglig: <https://handelsfakta.se/insikt/e-handel/>
- 2) Osterwalder, A & Peigner, Y (2012). Business Model Generation. Lund: Studentlitteratur
- 3) ProSales (2020), B2B Sales & Marketing digitalization Study. (elektronisk resurs) Tillgänglig: <https://www.prosales.com/insights/b2b-sales-marketing-digitalization-study>
- 4) Picornell, R & Torelm, A. (2023) META- modellen
- 5) Dixon, M & Adamson, B (2011). The Challenger Sale – Taking control over the customer conversation. New York: Portfolio/Penguin Group.

Försäljning– Metoder, modeller och säljteknik

Läs mer



Denna artikel redogör för modellen och analysverktyget Affärskartan. Artikeln är den tredje i en artikelserie baserad på den boken ”Försäljning – Metoder, modeller och säljteknik”. Boken ges ut av Sanoma Förlag. Beställningar kan göras på www.norval.se alternativt hos de stora bokhandlarna.

Kontakt

Norval Institute är ett kunskapscenter inom affärsprocessen försäljning som erbjuder böcker, föreläsningar, seminarier, utbildnings- och

Webb: www.norval.se

E-post: roberto.picornell@norval.se Mobil: 070-587 37 33

E-post: anders.torelm@norval.se Mobil: 073-523 29 16