

META – EN NY MODELL FÖR SITUATIONSANPASSAD FÖRSÄLJNING

Digitalisering, epidemier och ekonomisk turbulens sköljer över marknaden och orsakar störningar och förändringar. Dynamiken i marknaden gör att företag måste utveckla och anpassa sin försäljning. Företag och säljare söker efter nya metoder och tekniker som kan ge dem konkurrensfördelar.

Men hur skall det göras? Vilka metoder och tekniker är mest effektiva? Vilket praktiskt stöd finns för anpassning och val av moderna metoder?



Det finns ett flertal etablerade metoder och tekniker inom försäljning. Metoderna ger en stabilitet i säljarbetet och en viss förutsägbarhet i säljresultat. Alla metoder har sina fördelar och passar bra i olika sammanhang. Men vilken metod skall användas i en förändrad affärssituation? Den nya META-modellen ger en grund för att analysera affärsläget och välja den mest effektiva försäljningsmetoden. META förespråkar inte en ny försäljningsmetod eller ett nytt "fantastiskt" försäljningskoncept. Istället kommer META att göra de mest populära försäljningsmetoderna effektivare genom att optimera val och användning av metoderna.

INNEHÅLL

1. INTRODUKTION	3
2. FÖRÄNDRINGAR I MARKNADEN	3
3. FYRA SÄLJMETODER	4-7
• Produktförsäljning	
• Lösningförsäljning	
• Insiktsförsäljning	
• Påverkansförsäljning	
4. META – SITUATIONSANPASSAD FÖRSÄLJNING	7-11
• Analys av säljmetod	
• Affärens komplexitet	
• Kundens köpmognad	
5. SUMMERING	11
REFERENSER	12

1. INTRODUKTION

Denna artikel ger insikter i hur företag kan möta utmaningar och snabba förändringar på marknaden. Företag söker efter nya metoder och tekniker som kan förändra deras säljsituation till det bättre. Det är dock en viktig lärdom att en viss säljstil eller säljmetod inte passar i alla situationer. Tvärtom är slutsatsen från forskning att det erfordras flera olika beteendestilar och säljmetoder inom försäljning. Men vilken metod och säljteknik passar i vilken affärssituation?

Det finns många olika typer och varianter av säljmetoder men de kan grupperas i fyra huvudmetoder: *produktförsäljning, lösningsförsäljning, insiktsförsäljning och påverkansförsäljning*. Metoderna har visat sig mycket användbara i olika situationer och de används av de flesta professionella säljorganisationer. Metoderna påverkar inte bara säljarbetet utan också hur marknadsföring och kommunikation bör utformas.

Den nya metamodellen **META** ger en överblick över de fyra säljmetoderna och en metodik för medvetna val. META förespråkar inte en ny försäljningsmetod eller ett nytt "fantastiskt" försäljningskoncept. META-modellen underlättar ett professionellt val av rätt metod för rätt affärssituation. Förutom stöd till val av lämplig metod underlättar META-modellen användning och implementering av säljmetoder.

2. FÖRÄNDRINGAR I MARKNADEN

Idag sker stora och snabba förändringar inom handel och försäljning. Orsakerna är bland annat stora trender som globalisering och digitalisering men också oväntade händelser som pandemi, krig och ekonomisk oro. Ett dramatiskt exempel är Coronapandemin 2020–22 som har tvingat många företag att göra omfattande omställningar i sin verksamhet.

CRM-företaget Salesforce gjorde en enkätundersökning i vilken 521 chefer för svenska små och medelstora företag deltog (Salesforce 2021). Över 90 procent svarade att deras verksamhet stått inför stora utmaningar på grund av pandemin. De vanligaste utmaningarna var svårigheter med att upprätthålla försäljningen och att kunna planera för framtiden. Det finns flera anledningar till att vissa företag gått bättre än andra under coronatider. Men en gemensam faktor är att dessa företag i större utsträckning anpassar sig till kundernas ändrade beteende.

Inom nästan alla branscher påverkas försäljning av händelser och politiska beslut som kan komma väldigt hastigt och få stor inverkan. Företag måste anpassa sig till snabbt förändrade förutsättningar på marknaden. Studien av Corona-pandemin visar på vikten av att förstå marknaden och kundernas förändrade beteende. Men vilken metod skall användas i en förändrad affärssituation? META är en ny säljmetodik som hjälper företag med nödvändiga anpassningar i en föränderlig marknad.

3. FYRA SÄLJMETODER

Säljmetoder finns i många olika varianter men de mest typiska kan delas in i fyra huvudmetoder: *produktförsäljning* (traditionell försäljning), *lösningförsäljning* (konsultativ försäljning), *insiktsförsäljning* (utmanande försäljning) och *påverkansförsäljning* (psykologisk och beteendevetenskaplig försäljning). Varje metod har visat sig mycket användbar i en viss kontext och används av de flesta professionella sälj- och marknadsorganisationer.



Produktförsäljning

Ford-säljaren Norval Hawkins är en pionjär och legend inom försäljning. Norval Hawkins arbetade på Ford Motor Company 1907 till 1919 som General Sales Manager. Han beskrev och publicerade den första professionella säljprocessen i boken "The Selling Process" (Hawkins 1920).

Hawkins säljprocess är fortfarande grunden för de flesta typiska säljprocesser. En annan viktig förgrundsgestalt är psykologiprofessorn Edward K Strong. Han beskrev en säljmetod för att snabbt och effektivt komma fram till en affär. Fokus ligger på produkten, dess egenskaper och fördelar för kunden. Metoden presenterades i boken "The Psychology of Selling and Advertising" (Strong 1925).

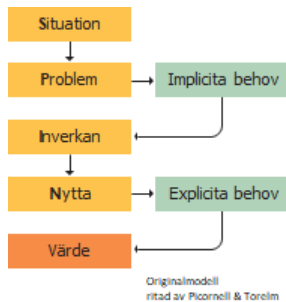
Kombinationen av Edward Strongs och Norval Hawkins idéer bildade en skola för hur försäljning skall bedrivas. Denna försäljningsmetod kallas *produktförsäljning* och den används fortfarande i många säljsituationer med låg komplexitet. Till exempel vid konsumentaffärer, B2C som butiksförsäljning och mäklari.



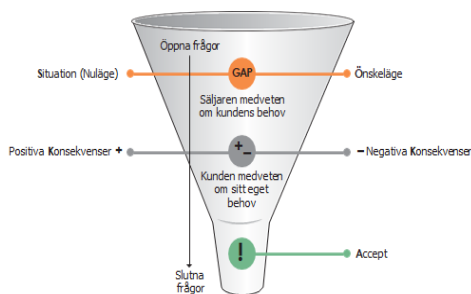
EFN är en förkortning som står för egenskap, fördel, nytta. Den är en välkänd säljretorik som togs fram redan i början på 1900-talet. EFN används inom all försäljning men framförallt inom produktförsäljning

Lösningförsäljning

Metoden lösningförsäljning förknippas främst med Neil Rackham som 1988 presenterade resultaten från omfattande beteendestudier av ca 35 000 kundmöten under 12 år. Studierna finansierades bland annat av Xerox och IBM. Genom att studera hur säljarna med bäst säljresultat uppträdde i verkliga kundmöten kunde man beskriva en generisk säljmetod. Metoden återspeglar helt enkelt de bästa säljarnas beteende. Rackham beskrev bland annat frågemetoden SPIN (Rackham 1988). Istället för att säljaren berättar om sin produkt så fokuserar man på kundens behov och problem. Säljaren går igenom en behovsanalys med sina kunder enligt sekvensen SPIN. En del säljare har satt SPIN något utmanande för komplexiteten i frågeställningarna varför vi har tagit fram en ny modell som vi kallar SÖKA som är en förenkling och visat sig fungera i praktiken.



SPIN är en välkänd och etablerad frågemetod. SPIN är en engelsk akronym för Situation, Problem, Implication, Need (situation, problem, inverkan nytta).



SÖKA fokuserar på kundens nulägesSituation och framtida Önskeläge samt positiva eller negativa Konsekvenser om önskeläget inte uppnås. SÖKA visar kopplingen till val av frågeteknik (öppna - slutna) och när det sker. Kund blir som oftast medveten om sitt egna behov efter konsekvensfrågan. Har kunden Accepterat och ser vikten av sitt behov avslutas det med en bekräftande fråga dvs. ett accept

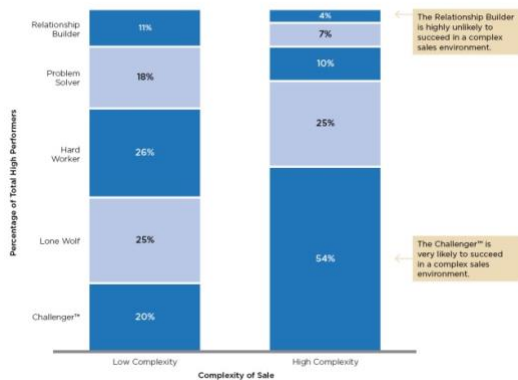
Solution Selling är en kommersiellt paketerad metod som använder frågemetoden SPIN men lägger till steg för att hantera hela säljprocessen. Det handlar om att identifiera problem hos kunden och matcha det med lämplig lösning från säljaren. Metoden fokuserar mer på kundens "smärta" än på problem i allmänhet. Detta för att ett problem skall "göra tillräckligt ont" innan en kund får tillräcklig drivkraft för att göra något åt problemet. Metoden beskrivs i boken "Solution Selling" (Bosworth 1993). Flera andra liknande säljmetoder har utvecklats från och inspirerats av Solution Selling, till exempel konsultativ försäljning (Consultative Selling), kundcentrerad försäljning (Customer Centric Selling), nyckelkundförsäljning (Target Account Selling) och värdebaserad försäljning (Value Based Selling).

Lösningförsäljning blev under slutet av 1900-talet en dominerande metod för komplex försäljning inom företagsförsäljning, B2B. Lösningförsäljning går även under benämningen *konsultativ försäljning* med tanke på säljarens konsultativa profil.

Insiktsförsäljning

Insiktsförsäljning innebär att säljare skall eftersträva att ge kunderna värde och insikter vid varje möte och interaktion. Insiktsförsäljning bygger på att säljaren har en god förståelse av kundens verksamhet och kan förmedla insikter och förslag till förbättringar. I början på 2010-talet genomfördes en omfattande undersökning av säljares beteenden vid möten med kund. Studien visade att säljares beteenden kan grupperas i fem olika säljprofiler vilka jämfördes med säljresultat. En viktig slutsats var att den mest effektiva säljprofilen i komplexa affärer är en "Challenger" (utmanare). 54% av de högpresterande säljarna var en Challenger och bara 4% en "Relationship Builder" (relationsbyggare). En Challenger är en person som förstår kundens verksamhet och vågar utmana kunden med hjälp av sina kunskaper och insikter. Resultaten redovisades i boken "The Challenger Sale" (Adamson & Dixon 2011).

FIG 2.4



I "Challenger Sale" jämförs fem olika säljprofiler och deras säljresultat vid affärer med låg respektive hög komplexitet.

2014 presenterades en annan stor undersökning som 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. Bland annat så samarbetar de bättre med kunden och tillför nya kunskaper och insikter.

Vinnarna "utbildar" köparna 3 gånger så ofta som de säljare som kom på andra plats. Resultaten från studien presenterades i boken "Insight Selling" (Schultz & Doerr 2014).

Säljmetoder baserad på erfarenheterna från Challenger Sale och Insight Selling kallas för *insiktsförsäljning*. Insiktsförsäljning har blivit väldigt populär under senare år, metoden ställer dock höga krav på säljarens kompetens och kommunikationsförmåga.

Påverkansförsäljning

Vetenskapliga genombrott inom beteendekonomi och psykologi har haft stor betydelse under 2000-talet. Inom beteendekonomin är det framför allt *prospektteorin* och *nudging (puffning)* som har givit nya insikter. Inom psykologin är *sociala påverkansmekanismer* viktiga begrepp att känna till. Vi har valt att samlat kalla marknadsföring och säljmetoder baserade på beteendevetenskaplig och psykologisk forskning för *påverkansförsäljning*. Företag har baserat på denna metod utvecklat kraftfulla program för att påverka hela grupper av kunder, speciellt inom konsumentaffären, B2C.

Psykologen Daniel Kahneman bedrev tidigt forskning om människors ekonomiska beslutsfattande. Redan 1979 publicerade han den banbrytande *prospektteorin* (Kahneman & Tversky 1979). Kahneman tilldelades Nobelpriset i ekonomi år 2002. Prospektteorin visade bland annat att människor är beredda att betala mer för att undvika en förlust än för att erhålla en vinst. Kahneman visade också att människor utvärderar vinster och förluster med hjälp av heuristiska tillvägagångssätt (tumregler).

Nudging (puffning) är ett begrepp inom beteendekonomi för metoder vars syfte är att underlätta för individer att fatta beslut i önskad riktning, utan att begränsa deras handlingsfrihet (Thaler & Sunstein 2008). Begreppet nudging myntades av ekonomen Richard Thaler som fick 2017 års Nobelpris i ekonomi. Genom att designa en beslutssituation kan säljare "puffa" kunder att fatta önskade beslut. Det är inte bara traditionella faktorer som produktens egenskaper och pris som avgör en kunds köpbeslut utan också hur ett beslut presenteras. Lärdomarna kan användas både vid personlig försäljning och vid digital försäljning.

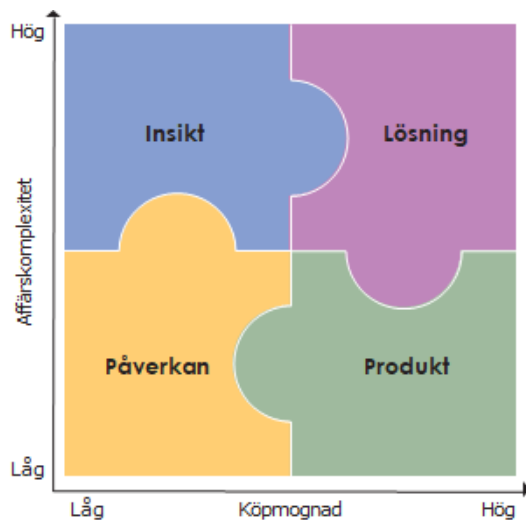
Modern psykologisk forskning har också lyft fram ett antal grundläggande *sociala påverkansmekanismer* som påverkar människors val. Mekanismerna beskrivs av *psykologen Robert Cialdini* i boken "Påverkan" (Cialdini 2005). Många av dessa mekanismer har implementerats i algoritmer (matematiska formler) som används inom sociala medier och digital försäljning. Till exempel så föreslår de flesta e-butiker automatiskt merköp när kunden valt en vara. Detta genom att visa andra varor med rubriken "Många andra kunder som köpt vara A har också köpt vara B".

4. META- SITUATIONSANPASSAD FÖRSÄLJNING

För att möta behovet av situationsanpassad försäljning har vi utvecklat den nya "metamodellen", META. I modellen väljer vi att betrakta en affärssituation utifrån två grundläggande faktorer: *affärskomplexitet* och *kundens köpmognad*. Vi menar att dessa två faktorer ger en god förståelse av aktuell affärssituation. Baserat på dessa faktorer kan modellen vägleda i valet av säljmetod. I tillägg ger modellen stöd till att välja processtöd och anpassat säljbeteende. META bygger på en analys av affärssituation och ger ett tydligt och praktiskt stöd till säljarbetet.

Analys av säljmetod

Det första och viktigaste valet i META-modellen gäller säljmetod. Inom modern försäljning har det utvecklats många olika varianter av säljmetoder. Men som vi tidigare visat är de mest populära och typiska följande fyra: produktförsäljning, lösningsförsäljning, insiktsförsäljning och påverkansförsäljning.



META-modellen även kallad **Situationsanpassad försäljning** ger en överblick av fyra populära säljmetoder och guidar till val av lämplig metod. Modellen bygger på två faktorer: affärskomplexitet och kundens köpmognad.

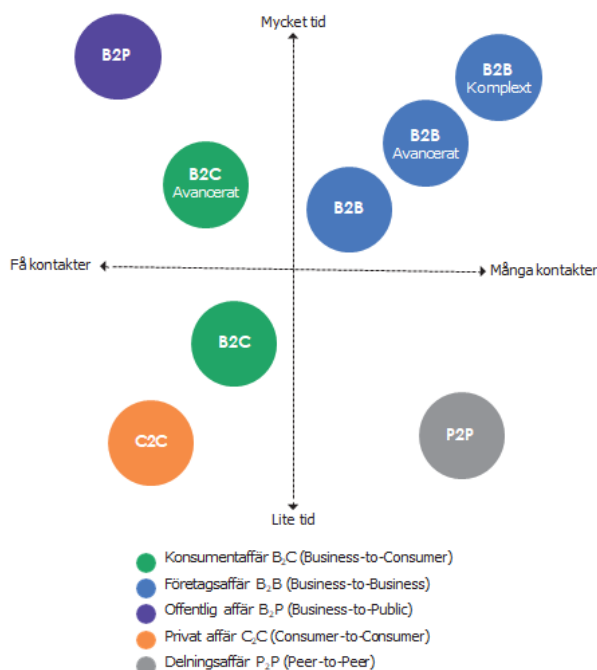
META-modellen ger en översikt över dessa fyra metoder och placerar dem i ett sammanhang. Matrisen har *affärskomplexitet* på y-axeln (från låg till hög) och *kundens köpmognad* (från initialt köpintresse till köpbeslut) på x-axeln. Matrisen delas in i fyra fält med de fyra säljmetoderna inplacerade. META ger möjlighet till medvetna val av säljmetod baserat på faktiska omständigheter. Matrisen är användbar inom alla former av försäljning, men mest uttalat inom företagsförsäljning B2B.

Affärens komplexitet

Att komplexitet i affärer har avgörande betydelse för val av säljmetoder och säljtekniker är känt sedan länge. Komplexiteten påverkas av många faktorer, bland annat av kund, produkt, pris och affärens omfattning. Komplexitet ökar dock inte automatiskt med stigande ordervärde. Till exempel så kan en affär med stora volymer förbrukningsvaror vara av ganska låg komplexitet. Trots sin stora betydelse är begreppet affärskomplexitet lite vagt och saknat en entydig definition. I Svenska Akademiens ordbok beskrivs komplexitet ”något som består av många delar som hänger samman på ett svåröverskådligt sätt”.

Vi har valt att definiera affärskomplexitet utifrån två faktorer; dels *antalet inblandade personer*, dels *affärsprocessens tidslängd*. Detta baserat på att ju fler inblandade personer och ju längre tid affären pågår, desto mer komplex är typiskt affären. Erfarenheten visar att dessa två faktorer är karakteristiska och har en tydlig korrelation till hur komplex en affär uppfattas. Att kunna bedöma affärskomplexiteten ger värdefull information inför val av säljmetod och säljtaktik.

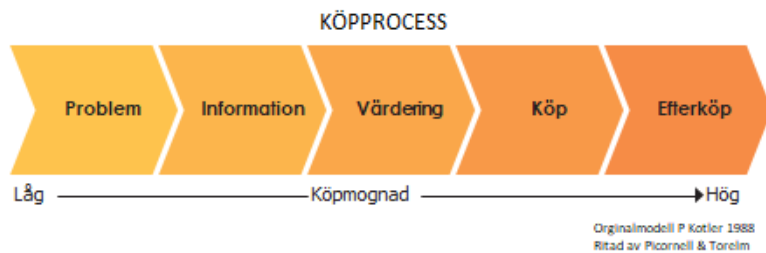
En intressant aspekt på komplexitet är mellan vilka juridiska parter som affären sker. Normalt har affärer mellan privatpersoner, C2C låg komplexitet. Affärer mellan företag och konsument, B2C har medelhög komplexitet. Komplexitet mellan företag, B2B och mellan företag och offentliga kunder, B2P är ofta hög. Högst komplexitet har typiskt KAM-affärer. Genom att lägga in olika affärspartner i META-matrisen åskådliggörs hur komplexiteten varierar. Naturligtvis varierar komplexiteten i praktiken men denna modell ger en schematisk bild.



Affärskomplexitet definieras dels av antalet inblandade personer, dels affärsprocessens tidslängd. Genom att lägga in olika affärspartner i matrisen åskådliggörs hur komplexiteten varierar.

Kundens köpmognad

En annan viktig faktor i META-modellen är *kundens köpmognad*. Hur långt har kunden kommit i sin köpprocess från initialt köpintresse till köpbeslut? Är kunden tidigt ute och sonderar olika möjligheter? Eller har kunden redan bestämt sig för att köpa en viss produkt och skall välja leverantör? Kundens köpmognad har stor betydelse för taktiska val av säljmetod. Låt oss betrakta en typisk köpprocess som den beskrivs av Philip Kotler (Kotler et al 2013).



Val av säljmetod i META-modellen påverkas av var kunden befinner sig i köpprocessen, dvs kundens köpmognad.

När kunden är i *problemfasen* är köpmognaden låg, kunden har inte ännu bestämt sig för att köpa något. I *informationsfasen* är köpmognaden något högre, kunden söker efter information om en produkt och leverantör som tillfredsställer behoven. När kunden kommer till *värderingsfasen* är köpmognaden medelhög, kunden värderar olika alternativ för ett köp. I *köpfasen* är köpmognaden hög, nu tas beslutet om att köpa produkten. Efter köpet utvärderar kunden sitt köp. Köpmognaden för *efterköp* kan vara hög om kunden känner sig nöjd. Att bedöma var kunden befinner sig i köpprocessen, det vill säga kundens köpmognad, är ofta en avgörande kompetens.

Metodval

Baserat på köpmognad och affärskomplexitet kan man klassificera kunden i någon av fyra typiska köppositioner och till positionen koppla en lämplig säljmetod:



META-modellen ger en överblick av fyra typiska köppositioner och tillhörande säljmetoder

1. Är affärskomplexiteten låg men kännedomen om produkten hög hos kunden passar *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 köpmognad är stor och kunden har hög kännedom om sitt eget behov är *lösningförsäljning* lämplig att använda. Kunden har identifierat ett problem och söker tänkbara lösningar. Här kan kunden ha hjälp av råd och konsultation. Säljaren skraddarsyr sedan en lösning utifrån kundens behov och matchande produkter.
3. Vid mer komplexa affärer på en omogen marknad kan det vara en fördel att använda *insiktsförsäljning*. Kunden har låg kunskap om produktens möjligheter. Säljarbete inleds med nya idéer och insikter vilket värde vår produkt skapar för kundens egen affär. Kundens köpmognad ökar med insikterna hur det kan påverka kundens affär positivt.
4. När det finns låg komplexitet och kunden är tidig i sin köpprocess så passar *påverkansförsäljning* bra. Kunden har inte kunskaper om vilka fördelar och nytta produkten kan leverera. Metoden är aktuell när man har nya innovativa produkter eller skall presentera produkter för en ny marknad. Bearbetningen sker ofta genom digitala budskap på internet och i sociala medier.

I praktiken är dock gränserna flytande och alla säljmetoder kan till viss del användas i de flesta affärssituationer. Studier och praktisk erfarenhet visar dock att försäljning fungerar bäst när säljmetod anpassas till affärssituation.

5. SUMMERING

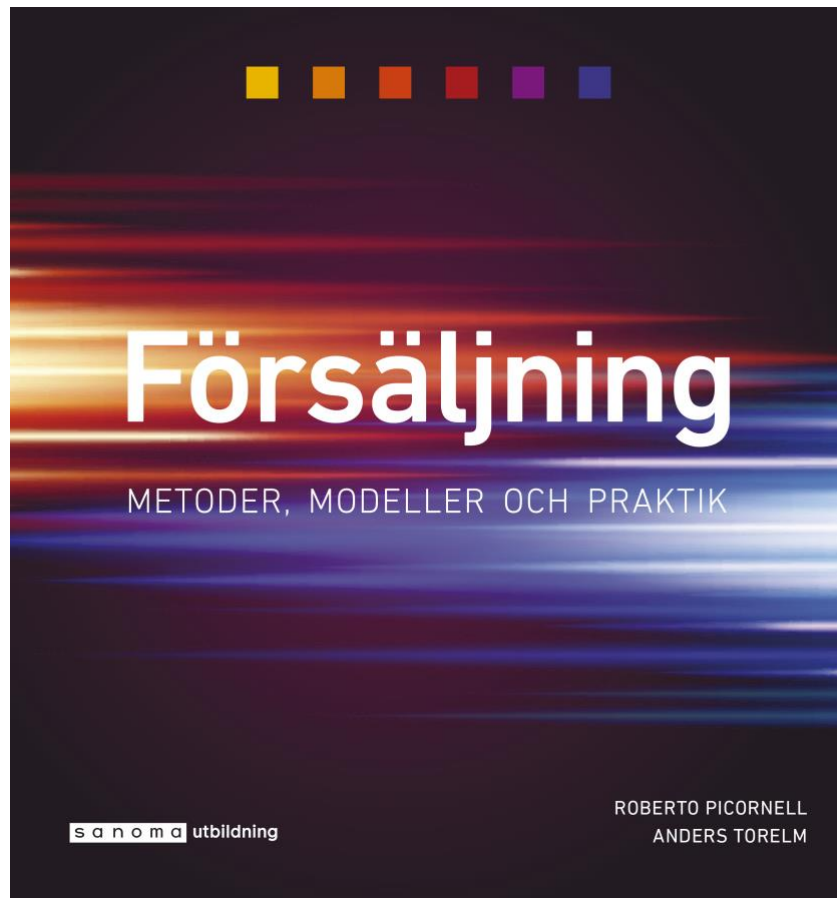
Det finns många inspirerande böcker och webbplatser som beskriver försäljning. I vissa kan man få uppfattningen att en viss säljmetod är "den enda rätta vägen". Vi menar att detta är alltför förenklat. Affärer är olika och kräver olika ageranden vid olika situationer. Det är en viktig insikt att en viss säljstil eller säljmetod inte passar i alla situationer. Tvärtom är slutsatsen från forskning att det erfordras flera olika beteendestilar och säljmetoder inom försäljning.

Det finns många olika typer och varianter av säljmetoder. Men de mest typiska kan grupperas i fyra huvudmetoder: *produktförsäljning*, *lösningförsäljning*, *insiktsförsäljning* och *påverkansförsäljning*. Varje metod har visat sig mycket användbar i en viss kontext. Metoderna påverkar inte bara säljarbetet utan också hur marknadsföring och kommunikation bör utformas för att stödja försäljningen.

Marknaden förändras snabbt vilket kräver anpassning av insatser och säljmetoder. Den nya *META-modellen* ger en grund för att analysera affärsläget och välja den mest effektiva försäljningsmetoden. META förespråkar inte en ny försäljningsmetod eller ett nytt "fantastiskt" försäljningskoncept. Istället hjälper META att göra populära försäljningsmetoder bättre genom att vägleda i val och användning av dessa.

Referenser

- 1) Picornell, R & Torelm, A. (2023) Försäljning – Metoder, modeller och säljteknik. Sanoma Förlag.
- 2) Salesforce (2022) Hur påverka coronapandemin Sveriges små och medelstora företag. (Elektronisk). Tillgänglig: <https://www.salesforce.com/se/blog/2021/hur-paverkar-coronapandemin-sveriges-sma-och-medelstora-foeretag.html>
- 3) Hawkins, N (1920). The Selling Process - A Handbook of Salesmanship Principles. Detroit: Hawkins, N.
- 4) Strong, E (1925). The Psychology of Selling and Advertising. New York: McGraw-Hill Book Company.
- 5) Rackham, N (1988). SPIN Selling. New York: McGraw-Hill Book Company
- 6) Bosworth, M (1993). Solution Selling -Creating buyers in difficult buying markets. New York: McGraw-Hill.
- 7) Dixon, M & Adamson, B (2011). The Challenger Sale – Taking control over the customer conversation. New York: Portfolio/Penguin Group.
- 8) Schultz, M & Doerr, J (2014). Insight Selling- Surprising Research on What Sales Winners Do Differently. Wiley.
- 9) Kahneman, D. Tversky, A (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. Econometrica. Vol 47. No 2
- 10) Thaler, R & Sunstein, C (2008). Nudge – Improving decisions about health, wealth, and happiness. Yale University Press.
- 11) Cialdini, R (2005). Påverkan – teori och praktik. Liber.
- 12) Hersey, P (1984). The Situational Leader. Center for Leadership Studies
- 13) Kotler, P et al (2013). Principles of Marketing. Pearson Education Limited



Läs mer

Denna artikel redogör för fyra typiska säljmetoder samt introducerar den nya META-modellen. Artikeln är den första i en artikelserie baserad på den boken "Försäljning – Metoder, modeller och säljteknik". Boken ges ut av Sanoma Förlag och beräknas publiceras den 15 april 2023. Förbeställningar kan göras på: www.norval.se

Kontakt

Norval Institute är ett kunskapscenter inom ledarskap, marknadsföring och försäljning som erbjuder böcker, föreläsningar, seminarier, utbildnings- och konsultuppdrag.

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

META – En ny modell för situationsanpassad försäljning