



Tommy Lindström

Beteendedesigner på BOOM

Säljkultur och säljbeteenden som säljer

Säljplaner som rinner ut i sanden, inte alls ovanligt. Ofta är orsaken ett för starkt fokus på säljmålet istället för de tusentals dagliga säljbeteenden som ska ta dig och dina kollegor dit. Så om du istället fokuserar på att identifiera och skapa rätt beteenden, då ökar du sannolikheten för att överträffa säljbudgeten.

Länk till kunskap och kontakt

- Säljpsykologi som ger affär >>>
- 08-31 00 02 / Tommy@BOOM.tl

Innehållsförteckning

Kort om BOOM	2–3
Ny forskning	4
Förstå dem som ska sälja	5–8
Förstå dem som ska köpa	9–11
Kundexempel	12–14
Lösningsmoduler	15–16
Kundcitat	17
Slutsida	18

Över 200 kunder sedan 2002

BOOMs ägare Tommy Lindström har arbetat med försäljning sedan 80-talet – som vd, säljchef och account manager. Bland annat inom Ericsson- och Teliakoncernen i England och Nederländerna. Sedan 2002 driver han BOOM. På deras kundlista hittar du Pfizer, AJ Produkter, B3 och över 200 andra bolag. Du hittar några exempel på nästa sida.

Tommy har även delat med sig av sina erfarenhet på bland annat Handelshögskolan, Hyper Island och Berghs.



Pfizer



rackspace
HOSTING



THOMSON REUTERS™



Fabege



Eij



SVENSKT NÄRINGSLIV



b3



GILEAD



Skatteverket



3M



DAGENS MEDICIN



Råd&Rön



itera
MAKE A DIFFERENCE



Adecco



NCS
Natural Color System ©



HåNINGE
BOSTÄDER



INREGO



FINLARMGRUPPEN



elvenite



gibon

NY FORSKNING

Varför gör säljare och köpare som de gör?

Säljmetoder som SPIN, Insiktsförsäljning, Solution Selling, Social Selling, AIDA... alla har de sina fördelar. Men forskningen inom säljpsykologi och kulturstyrning har nått nya insikter som du kan använda för att ta din säljkår till nästa nivå.

Nämnda säljmodeller utgår främst från köparna. Vi på BOOM har sett att det är ännu viktigare att förstå varför de som säljer gör som de gör. Även den mest okunnige men drivne säljaren får förr eller senare affär. Det får inte den kunnige säljaren som helt tappat motivationen. Men naturligtvis är det bäst att förstå vad det är som får både säljare och köpare att mötas i en affär.



FÖRSTÅ DEM SOM SKA SÄLJA

Krängar-Conny, Rabatt-Anna, Inge-avslut...

... Ska-bara-Alfons, Max-Bonus, Wine-and-dine-Eva, Kompis-Hassan, Inga-specifikation... Känner du igen stereotyperna, kanske rent av bland dina egna kollegor?

För att öka försäljningen kan du börja med att reda ut vilka säljbeteenden som bör utvecklas i din organisation. Därefter är det dags att klura ut hur du ska få medarbetarna att förändra sitt agerande. På nästa uppslag ser du några vanliga beteenden eller dess konsekvenser som sänker försäljningen.





FÖRSTÅ DEM SOM SKA SÄLJA

Beteenden/konsekvenser som sänker säljet

- Väntar istället för att söka upp affär.
- Leder kundmöten som bara blir en trevlig fika.
- När inte beslutsfattarna.
- Prutar i stället för att ta premiumpris.
- När inte köparen och förstår inte varför.
- Har svårt att göra avslut.
- Skickar många offerter, få blir affär.
- Skyller på omständigheter.
- Säljkåren saknar en enkel modell att samarbeta kring innan, under och efter kundmötena.
- Endast vissa medarbetare bryr sig om affärer.
- Pratas inte så mycket nyförsäljning, annat är viktigare som utveckling och andra andra projekt.

Modell för att förändra beteenden

Låt mig få presentera en väletablerad modell för beteendedesign, som vi på BOOM kallar det. Den utgår från din och dina kollegors **förmåga, förutsättningar och motivation.***

Förmåga

Här handlar det om kunskap och färdighet. Du kan utgå från att alla dina kollegor redan kan sälja, på samma sätt som att alla kan skriva. Men det blir oftast bättre om en skolad skribent får sköta skrivandet. Dina kollegor behöver alltså luta sig mot en professionell säljutbildning, annars missar de med största sannolikhet affärer.

Dessutom bör inte utbildningen ha mer än ett par år på nacken då forskningen inom ekonomisk psykologi har gått framåt rejält de senaste åren.



FÖRSTÅ DEM SOM SKA SÄLJA

Förutsättningar

Det räcker inte med att ha förmåga, den som ska sälja måste även få rätt förutsättningar i form av exempelvis verktyg, tid och mandat.

Det viktigaste verktyget för säljkåren är en gemensam säljmodell. Något de kan luta sig mot, steg för steg, från första kontakt till avslut. Något att samarbeta kring innan, under och efter kundmötena. Något som ger dig och dina kollegor ett gemensamt säljspråk.

Det finns många etablerade modeller att välja på, väl beskrivna i böcker på ett par hundra sidor. Vi på BOOM använder vår egen beteendestyrande säljmetod PARKER. Den är enkel att förstå och visar kortfattat vad du och dina kollegor behöver göra för att få fler, större och lönsammare affärer.

En annan förutsättning är att säljarna viker tid åt nyförsäljning. Annars prioriteras lätt sådant som betalar sig här och nu, exempelvis kundrelationer och pågående aktiviteter, framför att kontakta nya kunder som kan ge utdelning i framtiden. Denna benägenhet kallas tidsdiskontering*.

Att vika tid åt nyförsäljning motverkar även riskaversion**, det vill säga att säljare hellre kontaktar kunder de känner framför okända dito där de risker att få ett nej som tär på självbilden.

En ytterligare förutsättning är ett tydligt ansvar och mandat. Otydlighet skapar osäkerhet och passivitet. Vad är säljarna ansvariga för, ska de lägga in i CRM-systemet, göra kreditupplysning, vem ska de sälja till, får de sätta priset, göra speciallösningar...? Osäkerhet kan även färga av sig i mötet med kunden och minska chansen till affär.

* Present bias: O'Donoghue & Rabin (1999) även Hyperbolic discounting: Laibson (1997).

** De Ridder, Adri (2019). Finansiell ekonomi - Om företaget och finansmarknaden.



FÖRSTÅ DEM SOM SKA SÄLJA

Motivation

Om du och dina kollegor har rätt **förmåga** och **förutsättningar**, då ökar det er **motivation** att sälja. Detsamma gäller om ni tror er bli belönade för att utföra ett visst beteende. Motivation kan delas upp i en inre och en yttre del.

Inre motivation drivs ofta av omedvetna neurologiska processer. Exempelvis hur väl beteendet passar självbilden, värderingar och vad som ses som rätt beteende i er företagskultur.

Om kulturen utmärks av annat än försäljning, kanske kreativitet, omvårdnad eller förvaltning – så skapar den beteenden som rör kreativitet, omvårdnad eller förvaltning. Inte försäljning. Då förknippar ofta medarbetarna försäljning med kräng och risken att bli avspisad. Det vill säga inget som lockar till att prata affärer med kunder, däremot till passivitet*.

Vissa säljorganisationer har en bonuskultur, andra en relationskultur. Vissa sätter jaget framför laget, andra gör tvärt om. Du och dina kollegor behöver bestämma er för hur mycket och vilken typ av säljkultur ni vill ha, och hur den ska kugga in med kulturen i resten av verksamheten.

Yttre motivation kan vara pengar, tävlingar och karriär.

Här kan du läsa mer om motivation i artikeln ["Forskning: hur motiverar du medarbetarna?"](#)

Säljutbildning är bortkastade pengar

Javisst kan det vara så, för kunskap adresserar främst **förmågan**. Men om medarbetarna även får rätt **förutsättningar** och **motivation**, då kan det bli en framgångssaga som jag ska ge dig exempel på lite längre fram i detta dokument.

FÖRSTÅ DEM SOM SKA KÖPA

Så läser du kundens tankar*

Undermedvetna psykologiska benägenheter kan sänka din affär, utan att du, eller ens köparen förstod vad som hände. Enligt forskning styrs 90 procent av dina kunders beslut av dessa benägenheter.

Exempelvis en oförmåga att skilja på olika stimuli, begränsad rationalitet, kognitiv snedvridning... Men om du känner till vilka benägenheterna är. Och hur de fungerar. Då kan du använda dem till att ta fler affärer.

Forskare har identifierat över trehundra psykologiska benägenheter. Vissa påverkar i stort sett alla sorters köpprocesser, andra är mindre relevanta. En del blockerar affärer, andra kan ta köparen till avslut.





FÖRSTÅ DEM SOM SKA KÖPA

Alla säljares största motståndare

Du har säkert själv hört köpare säga: allt låter väldigt bra, men jag vill avakta lite. Köparen är då ofta ansatt av en undermedveten psykologisk benägenhet som kallas status quo bias. Det är hjärnans tendens att undvika förändring, eftersom en sådan tar energi till att utvärdera och fatta beslut. För att bryta igenom status quo bias kan du adressera en annan benägenhet. Exempelvis förlustaversion. Det vill säga att köpare tenderar att undvika förluster framför att skaffa sig vinster. Med det i åtanke kan du samtala med kunden om vad hen riskerar att förlora genom att inte agera nu.*

”Otroligt lärorikt, men säljmodellen var väl komplex.”

Så sa en kund för tio år sedan om BOOM:s tidigare säljmodell. Då hade vi under ett halvt årtionde hjälpt säljkårer att utvecklas, men med konventionella säljmetoder. Frågan var hur vi skulle lyckas skapa en enklare säljmodell som även drog nytta av de senaste forskarrönen? Svaret blev PARKER.

Skitenkel och beteendestyrande säljmodell

PARKER är en pedagogisk karta över kundens mentala köpresa, inklusive undermedvetna psykologiska benägenheter. Den visar vad du och dina kollegor kan göra för att adressera benägenheterna och flytta köparen framåt, steg för steg, från första kontakt till affär.

FÖRSTÅ DEM SOM SKA KÖPA

Du och dina kollegor kan använda PARKER till att förbereda er inför ett kundmöte. Som guide under mötet. Och efteråt till att diskutera vad som gick bra och mindre bra när ni träffade köparen och vad ni behöver göra för att komma vidare mot avslut.

Och om alla dina kollegor använder PARKER, då vet de hur de kan upptäcka och fånga affärer på jobbet såväl som privat. Helt plötsligt har ni ännu fler ögon som ser affärsmöjligheter. Skulle du redan ha en säljmodell, då kan du komplettera den med lämpliga delar från PARKER.



KUNDEXEMPEL

Utvecklade säljkultur, dubblade intäkterna

Säljmaskinen hackade. Den hade blivit en flaskhals som höll tillbaka tillväxten. Då bestämde sig bolaget för att utveckla en säljkultur där alla medarbetare skulle bidra till att ta nya affärer. Idag har de dubblat försäljningen.

Säljet blev en flaskhals

Det hade gått bra för verksamheten. Rent av så bra att försäljningen hade slagit i taket och planat ut. Anledningen var att ett par personer i ledningsgruppen var säljansvariga och deras åtaganden hade ökat i takt med tillväxten. Nu behövde de inte bara dra in fler uppdrag till att sysselsätta fler anställda. Nu behövde de även lägga mer tid på att leda en större verksamhet. Nu hade de blivit en flaskhals för vidare expansion.

Gör alla medarbetare till affärsdetektorer

Lösningen vi landade i var att delegera delar av säljansvaret till alla anställda, för att på så sätt använda även deras öron och ögon till att fånga affärsmöjligheter. Frågan var bara hur det skulle gå till? Ny kunskap behövdes i form av en säljutbildning. Men det skulle även behövas något mer för att lösningen inte skulle bli en dagslända.

Vägen vi valde till att skapa en uthållig beteendeförändring var att utveckla företagskulturen, få den att adressera medarbetarnas drivkrafter och skapa nya säljbeteenden. Och istället för att gå in i projektet med inställningen som många arbetsgivare har, att deras anställda inte vill förändras, så sa vi:

”Alla medarbetare vill förändras, om de ser att det ger dem tillräckligt stort värde.”

KUNDEXEMPEL

Men vad skulle vi ge medarbetare som inte ville sälja? Här gick vi in med öppet sinne. Även om ledningen inte tänkte kräva att alla anställda skulle bli fullblodssäljare, göra raketerna på mornarna och high-fiva efter varje vunnen affär – så fanns det en risk att någon inte skulle gilla förändringen. Därför gällde det att utveckla kulturen med fingertoppskänsla för att medarbetarna skulle fortsätta att trivas.

Vad ledde allt detta till?

Jo idag har försäljningen ökat med många miljoner kronor. Naturligtvis är det kunden som har gjort jobbet. Vi på BOOM har bara hjälpt till och hjälper fortfarande till med att skapa de beteenden som behövs – för att lösa problem och förverkliga ambitionerna.

Främsta utmaningarna då vi ökade säljet

Först inventerade vi **kunskap, förutsättningar och motivation** för att se vilka de största utmaningarna var, och för att kunna planera aktiviteter som skulle ge önskat resultat. De största utmaningarna var:

- Hur undvika att sälj blev för dominant och dödade en bra existerande företagskultur?
- Vilken säljkultur skulle vara bäst för verksamheten och varför? Hårdsälj, mjuksälj, rådgivande eller något annat?
- Hur sätta samman och sjösätta beteendestyrande strukturella och kulturella åtgärder?
- Vilka medvetna och undermedvetna drivkrafter skulle vi adressera hos medarbetarna?
- Hur hantera medarbetare som inte ville sälja?

KUNDEXEMPEL

"Newbiz-arbetet har dragit igång ordentligt och inga interna kritiker."

Har hänt så mycket, många fler prospekt. Svinbra!"

– Kaj Leissner, Business Area Director, Stendahls.

"Inget svammel! Många säljtränare svamlar och har ingen koll på uppdragsgivarens organisation."

– KAM, Thomson Reuters Corporation.

"Det här översteg mina förväntningar. Kan vi göra en fortsättning i höst?"

– Lars Jacobsson, VD, Infab.

"Vi vann en stor pitch igår efter ett möte med kunden där vi tillämpade mycket av det vi fick oss till livs av dig. Två timmar efter mötet ringde de och frågade om vi hade nån skumpa på kylning... Tack!"

– Mejl tre dagar efter workshop från Pär Löfstedt, VD, Kompago (Numer Yellon).

"Hej Tommy! Vill bara skriva och tacka för en väl utförd dag kring försäljning. Vi hade stor nytta av det hela och redan igår fick medarbetare till konkreta sälj som en direkt följd av insikter från dagen."

– Mejl två dagar efter workshop från Paulo Silva, CCO and Partner, New Republic.



LÖSNINGSMODULER

FÖRMÅGA – FÖRUTSÄTTNINGAR – MOTIVATION

Webbenkät

Alla deltagare.

- Förmåga.
- Motivation.
- Önskad utveckling.

Workshop dag 1

Slå på affärsradarn hos alla som har kundkontakt.

- Mentala köpresan från första kontakt till avtal.
- PARKER, enkel modell.
- Övning: prospekt som bäddar för affär.

Workshop dag 2

Säljansvariga.

- Uppföljning hemarbete.
- Rollspel: prospektering.
- Flytta kund mot avslut.
- Rollspel: kundmöte.
- Hemarbete.

Workshop dag 3–5

Säljansvariga.

- Uppföljning hemarbete.
- Presentation- och avslut.
- Säljplan: sälja vad till vem och hur?
- Hur bli trovärdig?

Leda 3x2 timmar prospektering

- Happening med härlig stämning.
- Kunskapsstöd från BOOM och lära av varandra.
- Fira framgångar.

Säljkultur som en tydlig del av företagskulturen

- Kritiska beteenden för säljframgång.
- Ledningsverktyg för att få mer av dessa beteenden.
- Balans med existerande företagskultur.

”

***Tommy! Gissa vad jag hade med mig till mitt nya jobb på King?
Din säljmodell PARKER, den ligger inlåst i mitt skåp.***

– Alexandra D Stark, Corporate and Internal Global Communications Manager på King.

SÄLJKULTUR OCH SÄLJBETEENDEN SOM SÄLJER

30000