



Implementering av Solution Selling **- några erfarenheter i praktiken**

Johan Hellström som nu arbetar som konsult har gedigen praktisk erfarenhet som VD för ATEA i Danmark av implementeringen av Solution Selling i ATEA:s hela skandinaviska organisation. ”Nyckelproblemet”, säger Johan Hellström, ”är i de flesta säljorganisationer, att bara ett fåtal topp-presterar. Hur får man igång fler att verkligen generera affärer?”.

Val av system/metod

”Vi gick grundligt tillväga för att söka en väg att åstadkomma förbättringar”, berättar Johan Hellström. Man granskade i princip alla system som fanns på marknaden. Valet blev ganska självklart Solution Selling. Grundläggande för urvalsarbetet var en ordentlig kravspec, som innehöll bl.a. följande punkter:

- ett praktiskt användbart hjälpmedel i planeringsarbetet
- tydlig i mätningen av affärsläget
- en måttstock i kvalitetsarbetet
- en lättillgänglig manual för nyanställda
- ska leda till fler affärer
- affärs-effektiv användning av säljartiden ”den dyraste formen av marknadsföring”

Utän en tydlig och praktiskt fungerande och affärsgenererande modell eller system kan man inte åstadkomma några förändringar. Rätt process som alltid följs av alla i säljorganisationen och som är accepterad av ledningen är helt avgörande. Därför ställde man också följande krav på systemet:

- metoden ska verkligen användas av alla och bevisa att den genererar affärer
- man ska lätt ”hitta” i metodiken och hitta de verktyg som behövs i olika affärsskedan
- fokus ska vara att slutligen få nya affärer
- metoden ska vara tydlig i Vad och Hur som ska göras, samt Vem som ska göra Vad
- samtidigt måste lite av ”den artistiska friheten” hos säljaren finnas kvar

Det är viktigt att alla involverade kan följa processen och se var i processen man befinner sig, så att nästa steg blir det rätta. Överblick är således centralt, så att alla gör rätt saker.

En ständigt pågående process

Grundläggande är att lära säljarna att skilja på relationsskapande aktiviteter och affärsskapande. Huvudsyftet med de relationsskapande aktiviteterna är att hitta nya affärsmöjligheter. Samtidigt måste en affärsmässig värdering av dessa oportunitets göras: Vad är opportunity och vad är key opportunity? Var ska det mesta krutet läggas? Var ska de stora resurserna sättas in? När detta är kartlagt skall fokus vara att systematiskt, steg för steg också få affären. Säljarna måste förstå vikten av att bearbeta rätt personer (sponsorerna).

Man måste lyckas med att få de topppresterande säljarna att acceptera processen och att följa dess olika steg. De är föredömen och skapar ett eftersträvt mönster för övriga säljare!

Arbetet börjar med en grundlig genomgång av befintliga kunder och marknaden för potentiella och inte minst **önskvärda** kunder. Man skapar en överskådlig bild av kundernas historia och deras potential. Man utvärderar vilken bemanning som kommer att krävas i olika steg i processen. Duglighetskrav relativt komplexiteten på kunden (storleken bl.a.). Det är centralt att alla involverade accepterar rollfördelningen och att de planer som läggs enligt uppgjord segmentering följs och att timingen blir den rätta.



Den första implementeringen av Solution Selling måste av nödvändighet omfatta en genomgång av hela processen så att förståelse för helheten etableras. Denna del av utbildningen är viktig, men praktisk träning av de olika stegen i säljprocessen är än viktigare. Rådet är att ägna mindre tid åt teoriinläring – det kan säljarna själva läsa sig till. Det viktiga är aktiv praktisk träning. Viktiga ingredienser i implementeringen är:

- tydliggörande av varje steg i säljprocessen
- se till att det finns ett systemstöd etablerat
- att organisatoriska förändringar som stödjer den nya säljprocessen genomförs
- att ledningen tränas i systematiken och kan tala rätt språk med säljarna

Det krävs en ständigt påminnande bearbetning av säljorganisationen, så att systematiken inte degenererar. Lämpligen delar man in året i olika ”teman” där delar i processen repeteras och tränas. Det underlättar även för nytilkomna medarbetare att snabbt tillägna sig färdigheter i systemanvändningen – även om en grundläggande övergripande information också till dessa krävs inledningsvis.

Johan Hellström lyfte fram några minnespunkter:

- servera inte för mastiga kakor på en gång, lär dig krypa innan du lär dig gå
- det behöver hela tiden ”pumpas in nytt blod”
- ställ motprestationer på säljarna
- använd utbildningstillfällena framförallt till praktisk träning
- avsätt tid för kontinuerlig träning lokalt varje månad

Evolution snarare än revolution

Att införa Solution Selling i alla dess aspekter – med alla dess verktyg och möjligheter måste ses som en evolutions-process snarare än en revolution i arbetssättet. Det måste delas upp i ett successivt införande av olika steg: basic och sedan advanced. Det är effektivare att ta mindre steg i taget så att förväntan och resultat kan mätas och upplevas tydligt och relativt snart. Det skapar motivation.

Säljledning är ett ständigt nötande

Säljledarens jobb är i hög grad att inte förtrötta i jobbet att ständigt upprepa och nöta in de olika process-stegen. Minst ett uppföljningssamtal per månad är att rekommendera som en tumregel. Hur långt har man hunnit i varje planerad kundbearbetning? Vad har utfallet blivit så långt? Vad blir nu nästa steg? Uppföljning är A och O. Det är jobbigt men effektivt.

Gör säljarjobbet till en karriärväg

Alla vill vi ha bevis för att vi lyckas och att vi är duktiga. Bättre motivation finns inte. Ett sätt är att införa tydliga karriärsteg beroende på prestation och att dessa steg exponeras för alla inom organisationen. Vad som krävs för att nå nästa steg skall vara tydligt för alla och envar.

Säljare låter sig gärna styras av det som kan mätas och faktiskt mäts. En grupp som är ”svår att nå och tillhöra” blir mer attraktiv och skapar gemenskap och inte minst viktigt: motivation.

Lönesättningen är ett vanligt sätt att motivera. Diskussionen handlar då ofta om hur fast resp. rörlig lön ska fördelas. Till stora delar styrs detta av bransch och hur lång ”framkörning” varje affär kräver. Olika mätningar visar att generellt krävs att 15-20% utgörs av rörlig lön för att förbättra resultaten. Mer behövs inte.



CRM-system måste hållas levande

Många organisationer har infört CRM-system. CRM är arbets- och tidskrävande i sig och tar tid att administrera. Många upplever att dessa inte följs upp och hålls "levande". Någon måste "äga" CRM-systemet. Lägga inte in för mycket i systemet. Det som finns med ska upplevas som meningsfullt. Minska tidsspillan på onödig uppföljning, men följ upp centrala händelser. Belöna bara på de punkter som finns med i systemet.