

Test af salgspotentiale og efterfølgende coaching ændrede sælgerens holdninger og adfærd

UDFORDRING

Casevirksomheden har i mere end 60 år produceret ovenlysvinduer, og er i dag et af de stærkeste brands i den danske byggematerialebranche. Virksomheden er global med aktiviteter i mere end 40 lande.

For at imødegå at den salgsmæssige udvikling på det danske marked ikke havde opfyldt de strategiske målsætninger, besluttede virksomheden, at salgstyrken skulle prioritere tiden anderledes. "Vi ønskede, at vores konsulenter skulle lægge mere vægt på tømrermestre. I første omgang forsøgte vi at implementere dette gennem en ret stram "top-down"-styring af konsulenterne", siger direktøren for virksomheden i Danmark og fortsætter: "For at styre konsulenterne fastsatte salgsledelsen mål og udstak retningslinjer for det materiale, de skulle bruge i dialogen med tømrermestrene".

Efter et stykke tid stod det imidlertid klart for virksomheden, at dette tiltag ikke havde den ønskede effekt. Salgskonsulenterne ændrede ikke adfærd, og salgsledelsen var ikke umiddelbart i stand til at identificere, hvilke barrierer, der forhindrede salgskonsulenterne i at udføre de ønskede salgskิจกรรมer.

DIAGNOSE

Der blev igangsat en undersøgelse blandt salgskonsulenterne, og det viste sig, at de følte sig klemt mellem nogle meget kontante mål fra ledelsen og en generel usikkerhed om den nye opgaves karakter. Ifølge den danske direktør kom det bag på de ansvarlige ledere, at det var nødvendigt at gå så grundlæggende til værks. "Det viste sig, at det var nødvendigt at gå et skridt tilbage og starte med at overbevise dem om rationale bag at bearbejde tømrermestre i stedet for forhandlere. Det var overraskende", siger han. "Først da det

var på plads, gav det mening at tale om, hvordan opgaven så skulle gribes an".

Centrale årsager

- Manglende involvering af salgskonsulenterne tidligt i processen
- For stram topstyring
- Usikkerhed om opgavens karakter og omfang blandt salgskonsulenterne

LØSNING

For at få et mere faktabaseret beslutningsgrundlag besluttede virksomheden at gennemføre en test af sælgerens adfærd og holdninger til udfarende salg. Testen hedder SPQ, som står for Sales Potential Questionnaire, altså en test, der giver en indikation af, hvorvidt sælgerne udnytter deres fulde salgspotentiale.

"Da resultaterne af testen forelå, iværksatte vi et målrettet coachingforløb tilrettet den enkelte salgskonsulent. Formålet var primært at involvere dem i salgsprocessen ved sammen at udvikle mål, midler og retningslinjer for deres salgsarbejde", siger den danske direktør.

Ifølge ham sætter konsulenterne nu selv mål og følger op på disse fra salgsmøde til salgsmøde. "Masterplanen" for året bruges næsten ikke mere. I stedet justeres retningen og indsatserne fra gang til gang i samarbejde med konsulenterne.

"Salgsmøderne fungerer i dag i langt højere grad som en dialog. Hvor vi tidligere havde en stram tidsplan, og en stor del af indholdet var envejskommunikation, har vi nu ingen tider på dagsordenen og tager os tid til small-talk, erfaringsudveksling og dialog", siger den danske direktør og fortsætter: "Vi

blev klogere på, at ansvaret ligger hos salgsledelsen, og vi er blevet bedre til at forklare, hvorfor vi gør, som vi gør, f.eks. at arbejde med tømrermestre. Vi får konsulenternes input til, hvordan dette kan gøres, og vi oplever meget højere grad af involvering og erfaringsudveksling blandt hinanden".

RESULTAT

Selvom det endnu ikke har været muligt for virksomheden at gøre projektets værdi op i kroner og øre, har effekten vist sig på salgskonsulenternes adfærd.

Hvor hver salgskonsulent i 2007 i gennemsnit kun brugte 11% på tømrermestre, har dette billede ændret sig radikalt i marts og april 2008, der er de første to måneder efter projektet. Nu bruger konsulenterne 58% af tiden på tømrermestrene. Den danske direktør understreger, at der ikke er blevet gennemført flere besøg, men at det heller ikke har været målsætningen med projektet.

Han oplever også, at salgskonsulenterne er blevet mere tilfredse. De giver udtryk for, at salgsmøderne er blevet bedre, og at der forekommer en meget bedre videndeling, hvilket igen fører til, at den enkelte salgskonsulents kompetencer stiger i en højere grad end før projektet.

Yderligere information
Kontakt Rene Birk Jensen
rbj@implement.dk, +45 2338 0037