

Solution Selling skaber markant vækst

UDFORDRING

Casevirksomheden er en internationalt arbejdende producent af elektromekaniske komponenter til brug i eksempelvis hospitalssenge og hæve/sænke-borde. Virksomheden har oplevet en kraftig vækst de sidste to årtier, hvor omsætningen gennemsnitligt er øget med 20-30% om året med det resultat, at virksomheden i dag er markedsleder på området.

I de seneste år har virksomheden dog erkendt, at det har været nødvendigt med en mere effektiv håndtering af kunderne inden for forskellige markedssegmenter på en række delmarkeder. Det var således tilfældet for virksomhedens svenske salgsselskab. Her var det ifølge virksomhedens VD oplagt at se nærmere på virksomhedens salgsproces og salgstyrkens effektivitet. Fra koncernens side var valget allerede faldet på Solution Selling®, bl.a. fordi det er et værktøj, der passer godt til den relative lange salgscyklus, der er på virksomhedens produkter.

DIAGNOSE

Da den nye svenske VD tiltrådte, stod det ret hurtigt klart for ham, at der var flere årsager til de manglende salgsmæssige resultater.

”Jeg kunne se, at vi generelt brugte for mange ressourcer. Den omsætning, vi genererede, stod simpelt hen ikke mål med antallet af sælgere. Bl.a. var der alt for meget forgæves salg, hvor vi langt henne i salgsforløbet måtte konstatere, at kunden alligevel ikke ville købe”, siger det svenske selskabs VD og fortsætter. ”Årsagerne til det var dels, at vi simpelt hen ikke vidste nok om, hvad der var kundens reelle udfordring og dermed motivation, ligesom vi manglede en systematik til at kvalificere, om kunden reelt var engageret i en købsproces”.

LØSNING

Medio 2006 gik virksomheden i gang med at arbejde systematisk med imple-

Centrale årsager

- For stort ressourceforbrug i salget
- For meget forgæves salg
- Manglende kendskab til kundens behov og pains
- Manglende systematik til kvalificering af kunden

mentering af en bedste praksis salgsproces baseret bl.a. på egne værktøjer og stærkt inspireret af Solution Selling®-metoden. Forløbet blev gennemført som en kombination af massiv involvering af sælgere og marketingfolk i designfasen, efterfølgende uddannelse af samtlige sælgere og ledere i de tanker og værktøjer, der ligger til grund for Solution Selling®, og derefter et konkurrenceforløb - ”Lean Sales Games” - på tværs af alle virksomhedens salgsselskaber i over 20 lande.

Hertil kommer, at det svenske salgsselskabs CRM-system er blevet tilrettet, således at det understøtter de forskellige faser i Solution Selling®-processen. ”Vi har et meget bedre grundlag at diskutere salgsindsatsen på, når vi holder salgsmøder. Vi har et præcist billede af, hvor vi er i salgsprocessen, og ikke mindst om sælgeren har gennemført de aktiviteter, der kvalificerer kunden”, siger det svenske selskabs VD.

Dette tiltag, sammen med spillet ”Lean Sales Games”, har været med til at forankre og udvikle den nye tilgang til salg i sælgernes og salgsledelsens dagligdag. Hver måned får samtlige salgsselskaber i koncernen stillet en opgave omkring Solution Selling®, som sælgerne i det enkelte selskab skal løse. Der er individuelle præmier til dem, der klarer sig bedst, og konkurrencen mellem selskaberne er benhård. ”Man kan selvfølgelig mene, at sådan en konkurrence er noget pjat, men som mennesker motiveres vi på mange forskellige måder, og denne her rammer helt sikkert en del, mens andre mere eller mindre ubevidst lader sig rive med”, siger det svenske selskabs VD.

RESULTAT

Allerede i det første år, hvor det svenske salgsselskab begyndte at arbejde med Solution Selling®, har de første markante resultater vist sig. Business Unit Industri, der gennem næsten fire år havde kæmpet med en uændret omsætning, ligger nu 34% over resultatet for samme periode før og 6% foran budgettet for året. Samtidig har Business Unit Industri landet den historisk største enkeltordre hos en ny kunde, alt sammen noget den ansvarlige i Sverige begrundet med brugen af Solution Selling®-metoden.

Der er også fremgang i de andre Business Units, men fordi de er mere konjunkturfølsomme end Industri, kan man ifølge det svenske salgsselskabs VD ikke i samme entydige grad forklare det med et ændret salgsfokus.

Han oplever også, at sælgerne bruger deres tid langt mere effektivt end før. Nu prioriteres der i langt højere grad på kvalificerende indsatser tidligt i salgsprocessen, hvilket både betyder, at der er projekter, man siger nej til på grund af manglende rentabilitet, mens andre aflives hurtigt, fordi kunden reelt ikke er interesseret i at købe. På det personlige plan oplever han også, at han er blevet bedre til at coache sine sælgere, fordi samtalerne foregår i et Solution Selling®-perspektiv, hvor han i højere grad end før kan stille de rigtige spørgsmål, som hjælper sælgerne videre i processen.

Udfordringen med den nye måde at arbejde med salg på er ifølge det svenske salgsselskabs VD, at sælgerne skal lægge rigtigt mange kræfter i de tidlige stadier af salget. ”Det er ikke altid, de får det gjort, for de er vant til at bruge kræfterne, lige før handlen bliver lukket. Men de ved godt, det ikke er effektivt, så der bliver arbejdet hårdt på at ændre den adfærd”, slutter han

Yderligere information

Kontakt Christian Milner Nymand
+45 2338 0074, cmj@implement.dk