

Et salgsudviklingsforløb der giver resultater

af Bo Lynggaard og Poul Mouritsen

1. Indledning

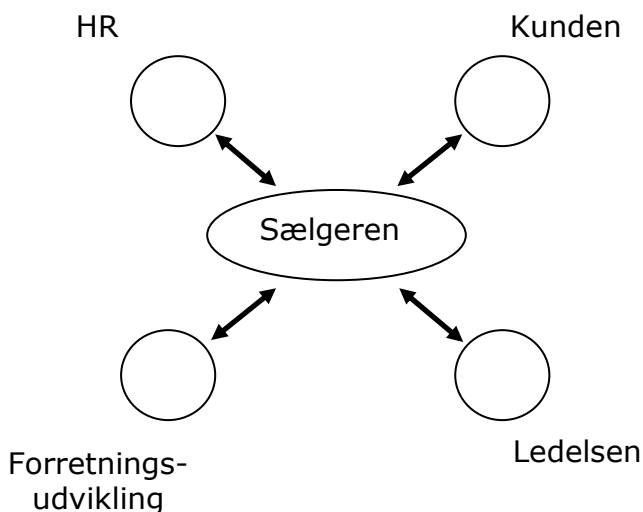
Udvikling af salgskompetencer kræver en meget målrettet og mangesidig indsats. Vores erfaring er, at det ofte er indholdssiden der er mindst krævende, da mange større virksomheder har redskaberne og disse ofte er blevet lanceret adskillige gange i kurser og seminarer. Vi møder mange rådgivere og sælgere der rent faktisk godt ved hvad salget handler om, ud fra et vidensperspektiv, men alligevel ikke lykkes med at udnytte deres fulde potentiale som sælger.

Her vil vi give nogle bud på det vi finder afgørende for, om det ønskede kompetenceløft rent faktisk sker og om det fører til de forretningsmæssige resultater, der er slutmålet.

2. Organisering

Udvikling af den rådgivende sælgers evne til at skabe forretning igennem behovsorienteret salg, kræver involvering af centrale aktører omkring sælgeren, som figuren her viser eksempler på:

Det er klart der kan være andre aktører end de her nævnte, der er centrale, men lad os kigge lidt på aktørerne i figuren.



Sælgeren skal kende sin rolle og være bevidst om sit behov for udvikling i rollen. De to kriterier for god udvikling involverer naturligt de andre fire aktører.

Kunden er, alt andet lige, den bedste til at give sælgeren feedback på hvordan han opleves i salgssituationen. Kunden er medspilleren i arbejdet og skal derfor involveres i udviklingsforløbet. Det kan være med feedback til den enkelte sælger eller generel feedback omkring hvordan kunden ønsker sig salg- og rådgivningssituationen. Desuden kan loyale kunder med fordel anvendes i træningssituationer.

Lederen skal sætte rammen for sælgerens salgsarbejde og skal samtidig varetage dialogen om sælgerens udvikling. Inden starten på et salgsudviklingsforløb bør der være en ledelsesdialog, der klarlægger det strategiske sigte med udviklingsarbejdet, samt forretningens strategiske målsætninger og fokus. Ud over dette forudgående arbejde, skal lederen undervejs i forløbet følge op på udviklingen, løse opgaver sammen med sælgerne, give feedback på sælgerens adfærd og måle resultatskabelsen.

Salgsudvikling er i denne sammenhæng funktionen, der har ansvaret for salgskonceptet, salgsprocessen og salgsredskaberne. Forud for et vellykket salgsudviklingsforløb, er det typisk nogle af disse elementer der skal have et eftersyn, således at man sikrer en friktionsfri salgskanal og sælgeren kan skabe resultater uden unødige interne problemer.

HR har typisk ansvaret for forløbet og skal sikre et hensigtsmæssigt forløb igennem dels udviklingen af metoder til brug i processen, samt gennemførelse og evaluering af aktiviteterne. Herunder sikre at evaluering indeholder undersøgelse af tilfredshed, læring, adfærdændringer og resultatskabelse (Kirkpatrick, 2006).

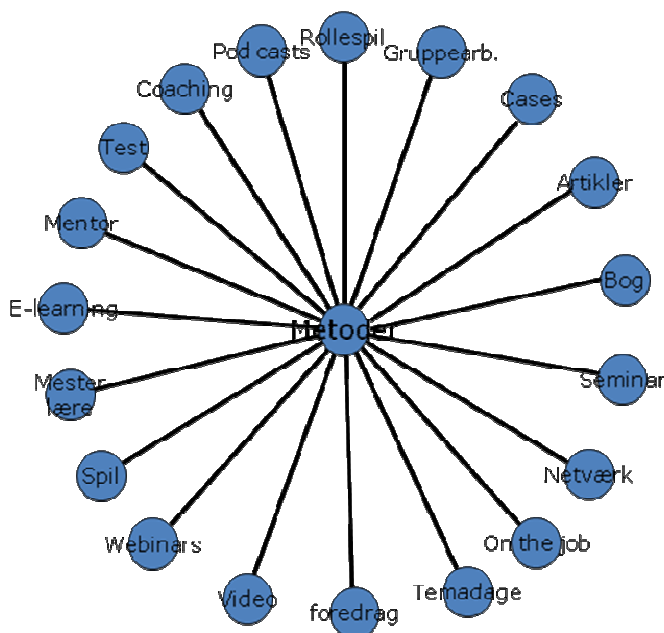
3. Den pædagogiske proces

Det er her der kan gøres en forskel, ved dels at anvende mange forskellige virkemidler, samt ved at gøre salgsudviklingsforløbet så praksisnær som muligt.

Vi arbejder med det vi kalder "vaskehal-princippet", som betyder at der skal ske påvirkninger med mange midler fra alle vinkler over en længere periode. Det er der mange årsager til. Dels lærer mennesker forskelligt, så der skal tilbydes forskellige muligheder for at tilegne sig læring. Dels er det vores erfaring og filosofi, at tre centrale elementer i læring er repetition, refleksion og feedback. Flere steder i forskningen er 10.000 timers reglen blevet en gængs forståelsesramme. Den betyder, at det kræver mindst 10.000 timers træning for at blive excellent på et område og træning uden refleksion og feedback er ikke effektiv.

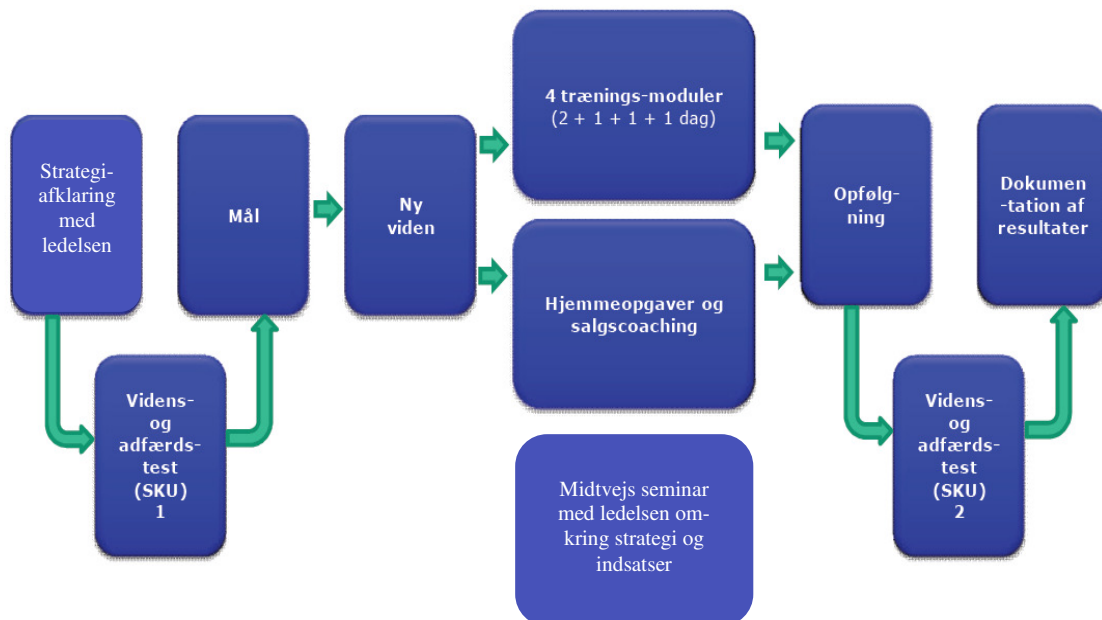
Herunder har vi med figuren vist hvilke virkemidler vi benytter os af i vores læringsforløb omkring salg. Nogle metoder er gennemgående drivere, mens andre anvendes i mindre omfang.

Det siger sig selv, at det kræver tid at gennemføre et forløb med mange læringsmetoder, men samtidig er et sådan forløb ofte mindre tidskrævende for den enkelte deltager, da mange af metoderne flyttes ud af traditionelle kursusforløb og i stedet bliver en del af hverdagen. Det betyder at deltageren arbejder med træning og læring i hverdagen, hvilket giver både deltageren og virksomheden bedre udbytte.



Herunder viser vi et eksempel på et forløb, hvor vi blandt andet anvender en salgstest (Salgs Kompetence Undersøgelse SKU) overfor deltageren i starten og slutningen af forløbet. Ligeledes laver vi et parallelt forløb for ledergruppen, hvor der dels som indledning foretages et strategisk eftersyn og evt. laves justeringer omkring indsatserne for det kommende år. Ligeledes følges denne del op med ledelsen ca. midtvejs i forløbet.

Figur 1 Træningsforløb for rådgivere (ca. 12 måneder)



4. Indholdet

Indholdet i salgsuddannelsen skal funderes i virksomhedens koncepter og i det omfang de ikke er entydige bør de udvikles så de passer til virksomhedens forretningsmodel. Vi mener dog, at det i rådgivende og komplekst salg, er altafgørende at sælgeren/rådgiveren lader kundens behov være styrende for dialogen og salget (Rackham, 1995), og hermed også, at sælgeren/rådgiveren skal passe på med at lade egen faglighed tage over.

Det er vores erfaring, at det faglige indhold i salgsuddannelser ofte ikke er det afgørende for at skabe resultater. Man kan se sådan på det, at gode salgsværktøjer er spillebanen. Hvis ikke den er til stede kan der ikke spilles, men modsat afgør spillebanen ikke kampen. Det gør spillerne og deres kompetencer.

Ud over den gængse træning, ser vi to indholdsmæssige grundpiller der skal i fokus i forhold til at arbejde med sælgere og rådgiveres salgskompetencer. Det er vanskeligt at sige hvorfor disse to områder ofte er udfordringer, men måske hænger det delvist sammen med mange års værktøjsfokuseret salgstræning.

De to områder er:

Sælgerens/rådgiverens selvforståelse

Vi ser mange gange meget stor forskel på sælgerens egen opfattelse af salgskompetencerne og den oplevelse kunder og andre har. Samtidig har mange svært ved at finde ind i rollen som sælger og rådgiver samt identificere sig med begge dele. Dette betyder, at feedback fra kunder og kolleger er afgørende for udviklingen ligesom sparring og videndeling omkring rollen giver god mening. Feedback fra kunder kan gives via en 360-graders test som den ovenfor nævnte SKU. Feedback fra kolleger kan gives i øvelsessituationer på kursus eller i dagligdagen, f.eks. ved fælles kundemøder.

Grundlæggende barrierer for salg

På trods af en meget stor viden omkring salgsværktøjer samt megen træning i samme, oplever vi ofte en række forskellige personlige barrierer ved salgsarbejdet, som har fået lov at vokse uden de er blevet i tale sat. Derfor er dialog og refleksion omkring salg og rådgivning centralt for at udforske egne muligheder og overvinde evt. udviklingsbarrierer.