

Ett försäljningskoncept för en innovativ produkt

Värdebaserad försäljning i medelstort företag

Jan Backman

Examensarbete för högre (YH)-examen

Utbildningsprogrammet för Teknologibaserat Ledarskap

Jakobstad 2013



EXAMENSARBETE

Författare: Jan Backman
Utbildningsprogram och ort: Teknologibaserat Ledarskap, Vasa
Handledare: Roger Nylund

Titel: Ett försäljningskoncept för en innovativ produkt – Värdebaserad försäljning i
medelstort företag

Datum 30.12.2013 Sidantal 39 Bilagor 3

Abstrakt

Examensarbetet behandlar värdebaserad försäljning av en innovativ förpackningslösning i ett medelstort företag. Syftet var att kartlägga eventuella befintliga värdebaserade försäljningskoncept samt att kartlägga huruvida värdebaserad försäljning de facto används redan av försäljningsorganisationen och representanterna ute på marknaden. Baserat på tidigare forskning skapades en modell som jämfördes med hur företagets försäljningsprocess tillämpades. Denna jämförelse gjordes genom personliga intervjuer med majoriteten av försäljarna. Baserat på intervjuerna identifierades behov för åtgärder inom rollerna i organisationen; försäljningsprocessen och dess implementering; samt konkreta verktyg för att bevisa det erbjudna värdet åt potentiella kunder. Resultatet av arbetet är ett förslag på ett organisationsupplägg, en uppdatering av företagets försäljningsprocess samt ett förslag på ett verktyg för att konkretisera det erbjudna värdet genom att använda kundens data.

Språk: Svenska Nyckelord: Försäljning, Värde, Kund

MASTER'S THESIS

Author: Jan Backman
Degree Programme: M.Eng
Supervisors: Roger Nylund

Title: A Sales Concept for an Innovative Product
- Value Based Sales in a Mid-size Company

Date 30.12.2013 Number of pages 39 Appendices 3

Summary

This Master's Thesis is about Value-Based Sales of an innovative packaging solution in a Mid-size Company. The objective was to study the existing value-based sales concepts and to investigate how this value-based sales in fact was in use within the company's sales organization and its representatives o the market.

Based on earlier research a sales model was created and compared with how the sales process was implemented. The comparison was made through personal interviews with the majority of the company's sales force. Based on the interviews the gaps needing action were identified. These gaps were found within the different roles within the organization; the Sales Process and its implementation; and the lack of tools to substantiate the offered value to potential customers.

The result of the work is a proposal on an organizational layout; an update to the company's sales process; and a proposal on a tool to substantiate the value created using the clients own data.

Language: Swedish Key words: Customer, Value, Sales

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INNEHÅLLSFÖRTECKNING	0
1. INLEDNING	2
1.1 Bakgrundsfakta om företaget	3
1.2 Syfte	3
1.3 Avgränsning	4
1.4 Metodik.....	4
1.4.1 Litteraturstudie.....	5
1.4.2 Intervju av försäljare om dagsläget.....	5
2. TIDIGARE FORSKNING	6
2.1 Värde.....	6
2.2 Kundvärde	7
2.2.1 Värde utbyte	8
2.2.2 Värde byggande	10
2.2.3 Värde dynamik modellen	11
2.3 Försäljning baserat på värde	12
2.4 Konklusion	18
2.5 Egen åsikt och slutsats.....	19
3. INTERVJU MED FÖRSÄLJARNA.....	22
3.1 Intervju upplägget.....	22
3.2 Resultatet av intervjuerna	23
3.3 Egen åsikt.....	24
4. ÅTGÄRDER.....	25
4.1 Verktyg för värdekonceptet.....	25
4.1.1 Material och restmängder.....	26
4.1.2 Värde i logistiken	27
4.1.3 Avyttring	28
4.1.4 Livscykelkostnader	30
4.2 Försäljningsprocess för Fluid-Bag	30
4.2.1 Strategiska fokusområden.....	31
4.2.2 Segmentkunskap.....	31
4.2.3 Försäljningsprocessen	31

4.3	Organisation och roller	33
4.3.1	Business Management	33
4.3.2	Försäljningsnätverk	33
4.3.3	Application Engineering.....	34
4.3.4	Ledningen.....	34
5.	SAMMANFATTNING	35
6.	DISKUSSION	36
7.	KÄLLFÖRTECKNING.....	37

1. INLEDNING

Detta arbete är ett lärdomsprov inom utbildningsprogrammet Teknologibaserat Ledarskap på Yrkeshögskolan Novia. Uppdragsgivare till lärdomsprovet är Oy Fluid-Bag Ab i Jakobstad, där jag jobbar som VD.

Målsättningen med arbetet är att skapa ett nytt koncept för företaget att göra beslutsprocessen lätt för kunderna att övergå till Fluid-Bag systemet. Med andra ord är målsättningen att sälja kompletta tekniska lösningar, samt att finna argument på hur man skapar tilläggsvärde för kunderna och samtidigt kunna främja en förändringsprocess hos kunden. Att byta system betyder för det mesta att en förändring måste göras. Alla förändringar väcker något motstånd av de personer förändringen berör. Detta motstånd bör överbyggas med utbildning av hantering och information om fördelarna.

En försäljningskurs om värdebaserad försäljning ordnades på Fluid-Bag under våren och sommaren 2011. Detta väckte mitt personliga intresse till värdebaserad försäljning. Trots kursen verkar det som att allt vad gäller skapande av tekniska lösningar hos kunden och utbildning är nytänkande inom Fluid-Bag och det måste definieras och rutiner måste skapas.

Företaget Oy Fluid-Bag Ab har gått in för en strategi omfattande av tillväxt och att strategiskt ändra sin approach från förpackningsförsäljare till att sälja mervärde för kunden, dvs. värdebaserad försäljning genom att erbjuda större helheter och koncept som ska vara lätta att omfatta för kunden.

Fluid-Bag har även startat en expansionsprocess in på nya geografiska marknadsområden genom att engagera agenter och återförsäljare, som bör anamma konceptet.

1.1 Bakgrundsfakta om företaget

Det aktuella företaget Oy Fluid-Bag Ab grundades på 1984 och har genom ett antal ägarbyten blivit en del av den privatägda Solvingkoncernen. Företaget verkar inom förpackningsbranschen och tillverkar vätskeförpackningar för industrin globalt. Företaget har drygt 50 anställda och omsättningen var ca M€ 9,3 för räkenskapsåret 2011. Företaget har även ett dotterbolag i Thailand med drygt 20 anställda. Försäljningsnätverket består av agenter, distributörer samt andra representanter och utvidgas hela tiden till nya marknader.

Företaget har en uttalad strategi att sträva efter tillväxt och öka lönsamheten genom att expandera till nya marknader både i Asien och i Amerika.

1.2 Syfte

Syftet med detta arbete är att skapa ett försäljningskoncept och en enhetlig försäljningsprocess som även utomstående agenter kan använda sig av för att dels få reda på, och dels bevisa det tilläggsvärde som ett Fluid-Bag koncept ger i relation till en konkurrerande lösning.

Litteraturen visar att kundlojaliteten och lönsamhet binds starkt till det mervärde som skapas för kunderna. Kunderna är lojala till ett företag så länge det erbjuder dem överlägset värde jämfört med konkurrenterna. (Khalifa 2004:646)

De frågor som jag ämnar söka svar på är:

1. Vad är värdet för kunden och hur mäts det? Forskning finns det inom området?
2. Hur införa det värdebaserade tänkandet in i organisationen? Vilka koncept känner forskningen till?
3. Hur klarar vi av det idag på Fluid-Bag?

Töytäri et al (2011:493) beskriver att det blir allt svårare att nå ut med det unika värdet leverantörerna har till kunderna som är pressade på resurser och tid och har kontinuerliga prestationskrav på sig. Säljarna bör kunna stöda sina strävanden med konkreta bevis på värdet de kan leverera eller skapa för kunden. Det samma gäller Fluid-Bag som dessutom har en innovativ produkt som kan kännas lite udda bland de traditionella vätskeförpackningarna inom industrin.

1.3 Avgränsning

Gupta och Lehman (2005) noterar att det finns två sidor av värdeskapande, dvs. värde för kunden och värde för det levererande företaget. Även om syftet med företagandet vanligen är att skapa värde för företaget och dessutom står båda sidorna i en stark relation till varandra begränsas detta arbete på kundfokus eller den av kunden upplevda nyttan.

Vidare noterar Khalifa (2004:646) att ledarskapslitteraturen tar fasta på tre typer av värden inom företag: ägarvärde (Share-holder value), värde för intressegrupp (stake-holder value) och kundvärde (Customer Value). Detta arbete avgränsas till att endast behandla värdet för kunden. Grönroos (2000:9) skriver att i slutändan kommer värdet för ägare och andra intressenter från lönsamma kundförhållanden.

Undersökningen begränsas till Fluid-Bags Business Managers, agenter och återförsäljare och deras uppfattning om hur väl kundvärde kunnat påvisas och i vilken omfattning det har påverkat försäljningen.

1.4 Metodik

Jag har valt att dels studera vad forskningen angående värdebaserad försäljning påvisar genom litteratur studier, samt att studera hur Fluid-Bags försäljningsnätverk har tagit till sig värde baserade försäljningsmetoder.

1.4.1 Litteraturstudie

Först ska jag inom litteraturen undersöka de allmänna trenderna inom industriförsäljning med fokus på helhetslösningar, värdebaserad försäljning och konceptförsäljning.

Baserat på litteraturen ska jag renodla försäljningsprocessen för försäljning av värdebaserade helhetslösningar för Fluid-Bag.

1.4.2 Intervju av försäljare om dagsläget

Kvalitativa intervjuer görs med försäljningsorganisationen angående konceptets duglighet och nytta. Samtidigt kartläggs utvecklingsbehov från agenter och återförsäljare.

Syftet med intervjun är att reda ut hur väl Fluid-Bags försäljningsprocess följs och hur bra försäljarna och representanterna ute på fältet har tagit till sig konceptet med värdebaserad försäljning.

2. TIDIGARE FORSKNING

Jag har studerat material om värdebaserad försäljning främst i form av vetenskapliga artiklar och böcker angående industriell försäljning och försäljning mellan företag, business-to-business (B2B) försäljning. Detta summeras nedan.

2.1 Värde

"Everything is worth what its purchaser will pay for it."

Pubilius Surys, ca. 100 före Kristus

Enligt Ramirez (1999:50) dök den franska termen `valuer` (av det latinska ordet `Valor`) upp för första gången år 1080 i på franska med betydelse; (i) det anseende en person erhåller baserat på sina meriter och kvaliteter, (ii) en uppskattning av kvaliteten och intresset av saker, dvs. att något är ändamålsenligt för en viss användning. Således har termens betydelse varit nära betydelsen "nyttovärde" i över 900 år. På 1200-talet sågs värdet som ett mätbart utbytes värde vid byte av varor. Under 1500 och 1600-talen jämfördes termen med pris. På 1700-talet sågs termen för första gången som ett subjektivt bedömt mått och under 1800-talet växte idén om att värde var personligt bedömt. Under 1900-talet ansågs det löpandebandet vara grunden i ledningen av resurser. Föga överraskande gjordes det industriella värdeskapandet till koncept i formen av värdekedjan där värde tillförs i varje steg. Under 1900 och 2000-talen har värdet bedömts som relativt och interaktivt och inte längre lineärt och kan skapas tillsammans av olika aktörer.

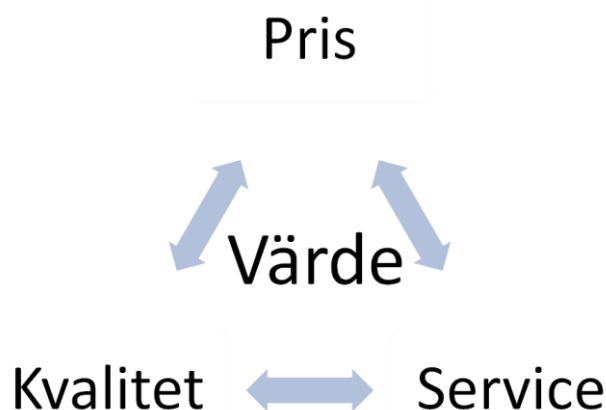
Enligt prospektteorin, som handlar om val och bedömning under osäkerhet, är värde ett begrepp om psykologiskt värde. Det lägger vikt på att bedömningen är relativ i förhållande till en utgångspunkt för bedömning, en referenspunkt. Subjektiva och objektiva värden är inte i direkt förhållande, utan förhållandet kan beskrivas som en utplanande funktion. Den subjektiva upplevelsen av vinst och förlust är stor för små värden men planar ut då de absoluta värdena blir större.

Att betala tusen euro mera för en produkt som kostar tre till fyra tusen euro känns hårt, medan att betala tusen euro mera för en bostad som kostar € 250 000 är relativt obetydligt även om det absoluta värdet är detsamma. (Kaufmann & Kaufmann, 2011:235).

2.2 Kundvärde

De flesta forskarna tycks ange värdet som skillnaden mellan nytta (benefit) och uppoffring (sacrifices).

Kotler och Keller (2006:25) föreslår att kundvärdet kan beskrivas som de upplevda materiella och immateriella fördelar och kostnader för kunden, som främst ses som en kombination av kvalitet, service och pris enligt Figur 1 nedan.



Figur 1, Komponenter i kundvärde (Kotler och Keller, 2006)

Enligt Khalifa (2004:647) bekräftar flera forskare svårigheterna med att definiera värde eller kundnytta. Dessa svårigheter härrör sig från den subjektivitet och mångfald av värderingar som förvärras av det faktum att kundnytta är ett dynamiskt begrepp som utvecklas med tiden och omständigheter. Det finns en allmän överensstämmelse i litteraturen om att kundnytta bestäms av kundens uppfattning och inte av leverantörens antaganden eller avsikter. Värdet definieras av kunden på marknaden och inte av leverantören i fabriken, eller som summerat av Doyle (1989:78) värde är "inte vad tillverkaren lägger i, utan vad

kunde får ut". Ravald och Grönroos (1996:20) skriver att flera företag blir främmande för sina kunder och därför inte gör eller levererar vad kunderna verkligen har nytta av. Det är alltså en skillnad mellan att "öka värdet" och att lägga till flera tillval eller alternativ.

Khalifa (2004) har summerat de tre huvudmodellerna enligt vilka kundvärdet definierats i forskningen:

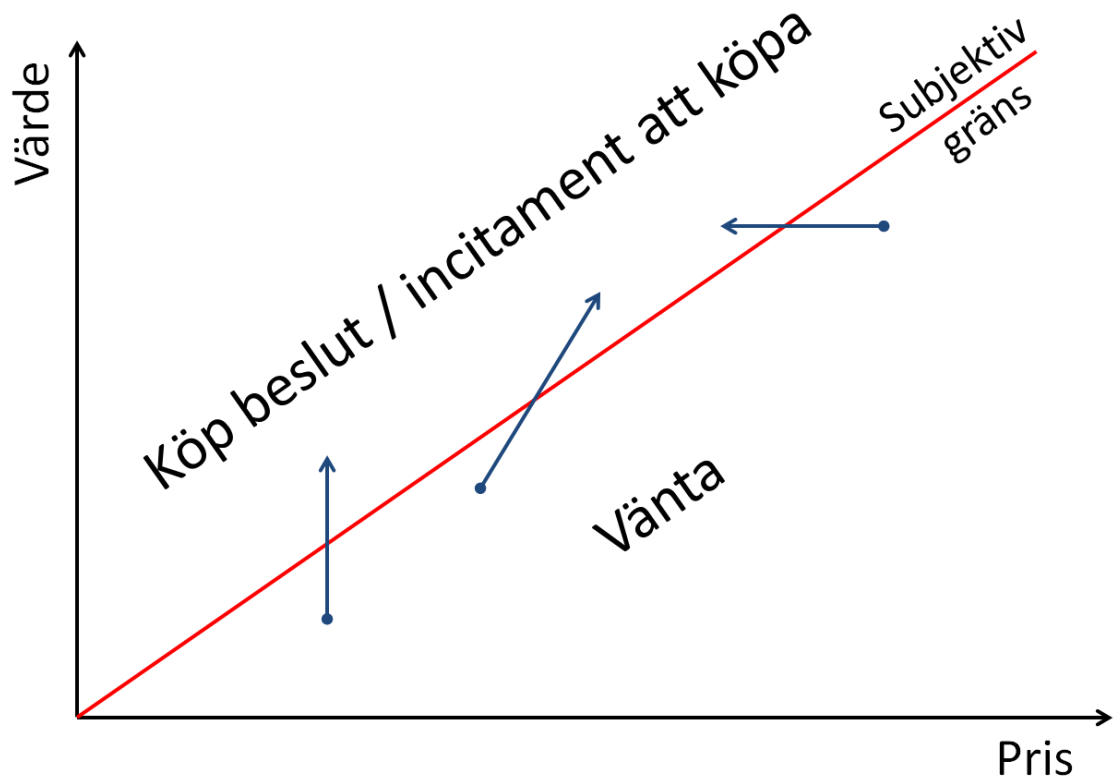
- Värde utbytesmodellen
- Värde byggande
- Värde dynamik modellen

2.2.1 Värde utbyte

Utbytesmodellen är i grunden en 'ge och ta' eller nytta mot kostnad modell, där kunden är villig att offra tid, ansträngning, pengar och ta en risk i utbyte mot förväntade fördelar som överväger dennes insats eller uppoffring. Denna skillnad mellan de totala fördelarna och de totala uppoffringarna resulterar i nettovärdet, som leder till inköp då det är över noll (Khalifa, 2004:655).

Den totala nyttan består av materiella och immateriella (psykologiska) attribut, medan de totala uppoffringarna kan bestå av finansiella och icke-finansiella kostnader, dvs. totala kostnader för ägarskap.

Det som erbjuds har två attribut: värdet och priset. Höjning eller sänkning av priset på en erbjuden förnödenhet ändrar inte på värdet den ger till kunden. Däremot påverkas kundens incitament att köpa denna förnödenhet. Detta illustreras i Figur 2, Samband mellan pris och värde nedan. (Anderson & Narus, 1998)



Figur 2, Samband mellan pris och värde (Anpassat ur Anderson & Narus, 1998)

Även då ingen direkt jämförbar produkt finns på marknaden finns det alltid ett konkurrerande alternativ. Enligt detta kan definitionen av värdet beskrivas enligt Formel 1 nedan:

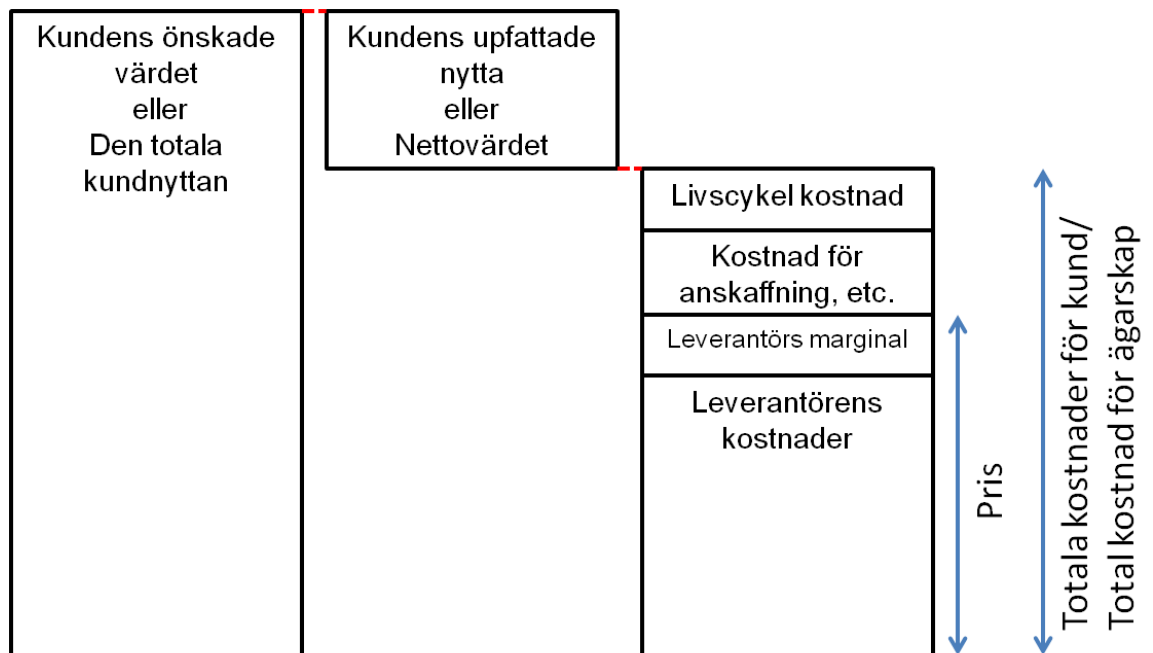
$$(Värde_{Lösning} - Pris_{Lösning}) > (Värde_{Alternativ} - Pris_{Alternativ})$$

Formel 1, Värde jämfört med alternativ lösning

Med andra ord bör incitamentet för att köpa den erbjudna lösningen vara större än det näst bästa alternativet på marknaden. (Anderson & Narus, 1998)

Detta utvecklas vidare av Töytäri et al (2011:494) som definierar kundvärde som uppfattad nytta (percieved value) och önskad nytta (desired value). Den uppfattade nyttan definieras som skillnaden mellan den önskade nyttan och de uppoffringar (sacrifices) som kunden bör göra för att erhålla nyttan. Med andra ord kan kundens uppfattade nytta definieras som differensen av kundens

önskade nytta och totalkostnad av ägandet (total cost of ownership). Detta illustreras i Figur 3 nedan.



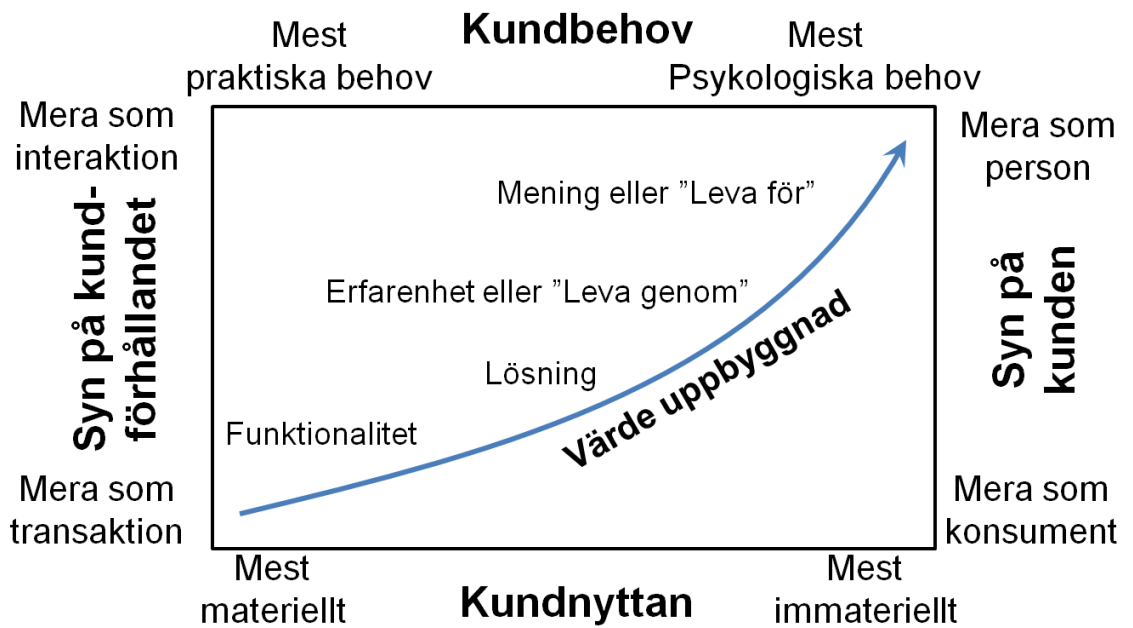
Figur 3; Önskad och uppfattad nytta anpassad från Töytäri et al (2011)

2.2.2 Värde byggande

Då värdet fokuseras på nyttan, dvs. nettovärdet är positivt kan kundvärdet byggas upp enligt modellen som presenteras i Figur 4 nedan.

I värde uppbyggnadsmodellen består det totala kundvärdet av fyra faktorer, där två faktorer handlar om hur det ömsesidiga kundförhållandet och kunden som individ bemöts och vilka förväntningar som finns. Kundvärdet ökar då kundförhållandet utvecklas från ett transaktionsbaserat till ett interaktivt förhållande och då kunden upplevs mera som en person än en konsument, dvs. beroende på intensiteten och längden på kundförhållandet.

De två andra faktorerna handlar om kundens behov och förväntade nytta. Kundvärdet byggs upp allt eftersom behoven tillfredsställs från de praktiska till de psykologiska och som den erbjudna nyttan går från materiellt till immateriellt.

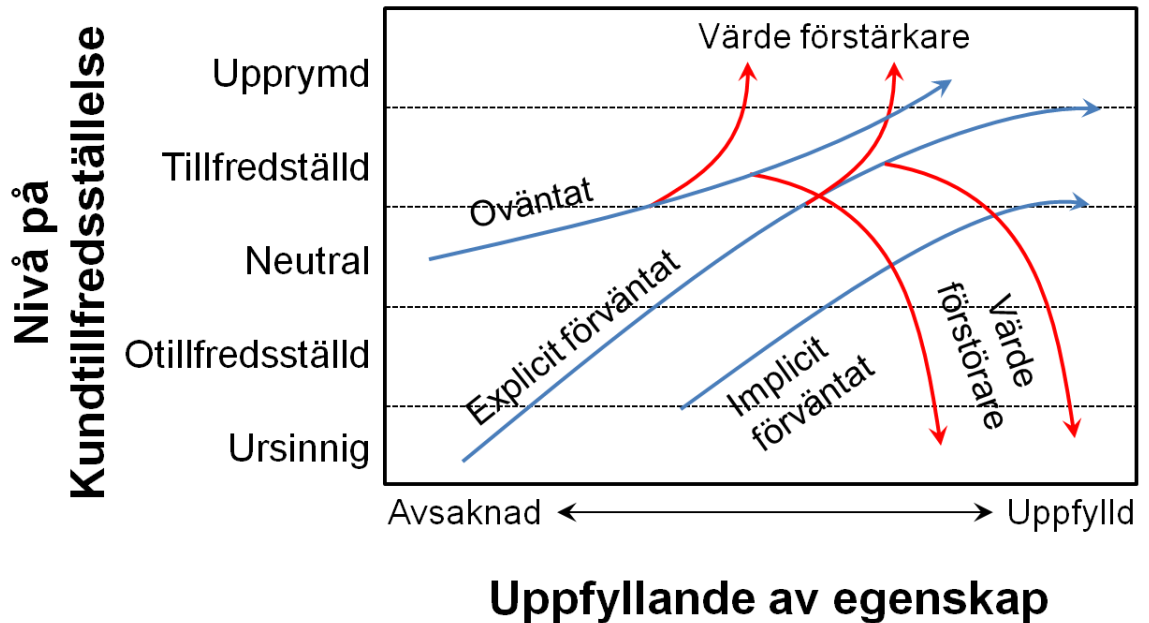


Figur 4, Värde uppbyggnad anpassat ur Khalifa (2004:657)

Kunden känner sig mera tillfredsställd då förutom att de praktiska och materiella behoven även de psykologiska behoven uppfylls och kunden bemöts mera som en person. Denna ackumulering av värde tar sig en av fyra former då värdet upplevs från lågt till högt enligt funktionalitet, lösning, erfarenhet och mening.

2.2.3 Värde dynamik modellen

Enligt värde dynamik modellen ändrar kundens uppfattning och kundtillfredsställelsen enligt hur olika typer av egenskaper förväntas och hur de uppfylls. Modellen beskrivs i Figur 5 nedan.



Figur 5, Värde dynamik modell anpassad ur Khalifa (2004:658)

Då produkters eller tjänsters grundegenskaper som tas för givet och därför inte uttryckligen efterfrågas uppfylls hålls kunden neutral, medan avsaknad gör kunden missnöjd.

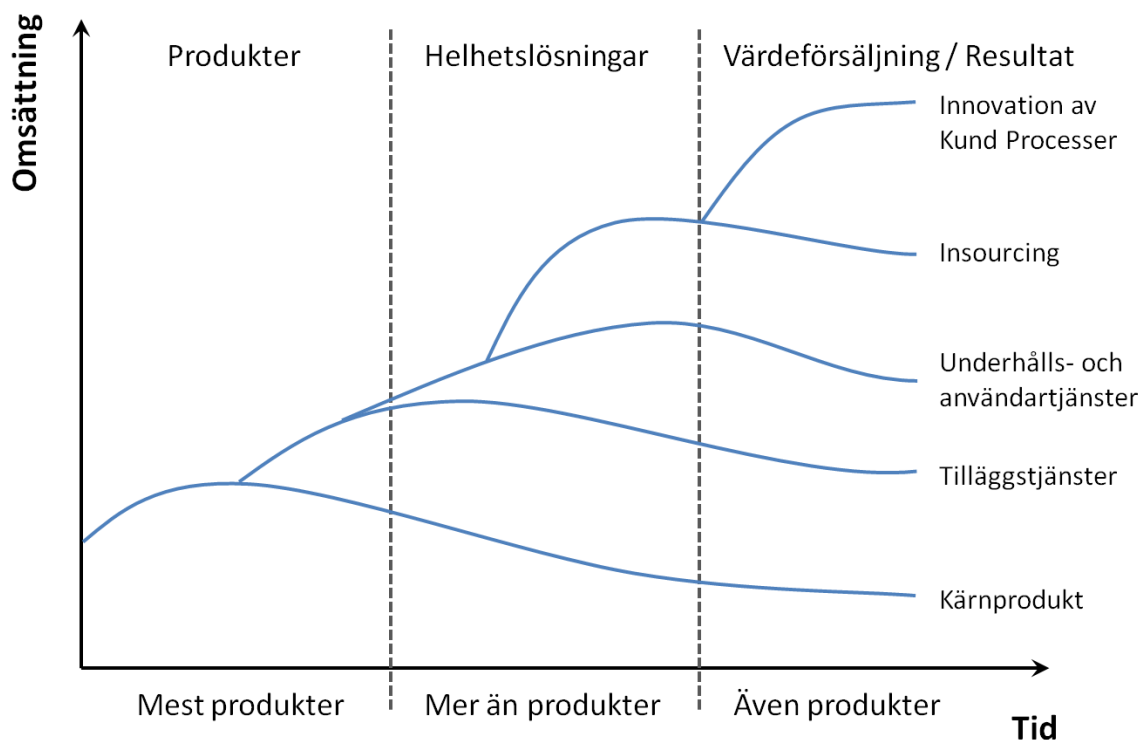
Avsaknaden av förväntade egenskaper på produkter eller tjänster som uttryckligen efterfrågas gör kunden missnöjd, medan uppfyllande av förväntningarna gör kunden nöjd, men inte upprymd (delight).

Innovativa egenskaper som varken förväntas uttryckligen eller uttryckt överraskar kunden på ett positivt eller negativt sätt. Eftersom de är oväntade skapar avsaknaden inget missnöje, medan då egenskaperna finns med kan göra kunden upprymd eller ursinnig.

2.3 Försäljning baserat på värde

Kaario et al (2004:27) skriver att i en ung bransch, är företagen fokuserade på att leverera **produkter**. Då flera konkurrenter kommer in på den nya lukrativa marknaden, tvingas företagen skapa och marknadsföra tilläggstjänster för att diversifiera sig. De levererar **mer än produkter**. Medan branschen blir ännu

mera mogen, och tilläggstjänster inte räcker till för att differentiera sig från konkurrensen ser företagen på att leverera **även produkter**. De säljer kundprocess innovation (Customer Process Innovation). Dessa tre upplägg kräver olika attityder och kunskaper av försäljningsorganisationen. Vi kallar försäljningen av produkter för produktförsäljning, försäljningen av mer än produkter för försäljning av lösningar och försäljning av även produkter för värdeförsäljning. Detta illustreras i Figur 6 nedan.



Figur 6, Försäljningsstrategi enligt branschens livscykel (anpassad ur Kaario et al 2004)

De tre olika försäljningsstrategierna kan all existera sida vid sida inom samma organisation. En försäljningsorganisation måste förstå att produktförsäljning, försäljning av lösningar och mervärdesförsäljning är försäljningsstrategier som ska utnyttjas i olika situationer. En illustration av detta finns i Figur 7 nedan.

	"Självhushållande"	Behöver experthjälp	Behöver mera värde
Kunskap om produkt & applikation	Kunden har tillräcklig kunskap om produkt och applikation	Leverantören har bättre kunskap inom vissa produkt områden	Leverantören har överlägsen kunskap om applikation & ekonomi
Pris orientering	Fokus på produkt kostnad	Fokus på helhetskostnad	Fokus på helhetskostnad på lång sikt samt det ekonomiska värdet
Syn på leverantören	"Arms längds" attityd	Samarbetande attityd inom specifika applikationsområden	Öppen attityd – villig att utnyttja leverantörens expertis i bred bemärkelse
Tillit till leverantören	Litar på produkten	Litar på leverantören	Litar på leverantören som partner för flera funktioner
Öppen att dela info om verksamhetens nyckelfaktorer	Stängd	Begränsad till vissa funktioner	Villig att dela med sig med förväntan om god avkastning/gengäld
	↓	↓	↓
	Produktköpare	Söker lösningar	Söker värde

Figur 7, Försäljningsstrategierna ur kundens synvinkel anpassat ur Kaario et al 2004:28

För att övertyga kunderna att fokusera på totalkostnaden eller värdet istället för endast anskaffningskostnader bör leverantören ha en exakt uppfattning om vad kunden värderar eller uppskattar. Många kunder förstår sina egna krav, men känner nödvändigtvis inte till vad uppfyllande av dessa krav har för värde. Detta ger leverantören en möjlighet att bevisa det värde de erbjuder och således hjälpa kunderna att göra bättre inköpsbeslut. (Anderson & Narus, 1998)

För att skapa ett tilltalande och för kunden attraktivt värde erbjudande, bör man:

- Förstå kundens verksamhet
- Bevisa sitt värde erbjudande
- Dokumentera det levererade värdet
- Göra kundvärde propositionen till en central affärskompetens

Ett erbjudande kanske faktiskt skapar överlägset tilläggsvärde, men om leverantören inte demonstrerar eller har dokumenterat sitt påstående, kommer inköpare antagligen anse att det är bara "säljsnack". (Anderson et al, 2006:91).

Töytäri et al (2011:500) konstaterar att för att lyckas väl med värde baserad försäljning krävs att man identifierar den rätta kunden, dvs. som är villig att inleda ett partnerskap och således villig att förbinda sig (commit to) till leverantören. Studien visar även att de kompetenser som krävs för värde baserad försäljning och försäljning av lösningar avviker från den traditionella produktförsäljarens krav. För värde baserad försäljning behövs mera konsultativa kunskaper.

Värde försäljning är en strategi där fokuset är högre på att skapa värde åt kunden än på en enskild produkt. Profilen på försäljaren liknar mera en affärskonsult än en produktexpert. För att kunna fungera som konsult åt kunden bör försäljaren ha djupgående kunskaper om vad som driver kundens verksamhet och lönsamhet kan påverkas. I denna situation bör kontaktnätet utvidgas även till toppledningsnivå. För att kunna föra diskussioner med toppledningen bör försäljaren förstå vilka saker som ger mervärde (value drivers) åt kunden. Om man kan leverera verkligt tilläggsvärde genom att förbättra kundens verksamhetsprocess kommer inte konkurrenterna ens att ha möjlighet att offerera. Kunden har en öppen attityd mot leverantörens förmåga att skapa de önskade finansiella fördelarna, inte bara produkten eller lösningen. Vanligen betyder detta att försäljningsteamet bör kompletteras med personer som representerar produktutveckling, produktion and logistikfunktioner hos leverantören. (Kaario et al, 2004:31)

I korthet borde värde försäljningsaktiviteterna möjliggöra förståelse av kundens valda verksamhetsprocesser och uppfinna nya sätt att förbättra processen tillsammans med kunden. (Kaario et al, 2004:54)

De tre försäljningsprocesserna avviker från varandra åtminstone angående de följande dimensionerna:

- Försäljningsprocessens fokus
- Försäljarprofil för att utföra processen
- Nivå och typ av kundkontakterna
- Diskussions teman

I produktförsäljningsprocessen ligger fokuset klart i slutet av processen, då fokus ligger på att avsluta affären. Inom försäljning av lösningar är den viktigaste delen av processen att matcha lösningen med kundens behov och klart beskriva dess fördelar för kunden. Inom värde försäljning ligger fokuset i början av processen, dvs. på att förstå hur leverantören kan skapa mervärde för kunden. (Kaario et al, 2004:55)

Medan produktförsäljningen fokuserar på att förstå kundens inköpsprocess, fokuserar värde försäljningen på att förstå kundens verksamhetsprocesser. (Kaario et al, 2004:59)

Kunderna kanske inte har en djup förståelse för alla värde-element som erbjuds dem. Ett gemensamt program där man analyserar inverkan på kundens verksamhet ger bättre insyn i dessa faktorer för kunden. Detta kan kunden använda sig av vid specificering av inköp och vid bedömning av leverantörers offerter. (Anderson & Narus, 1998)

Möjliga kunder bör på ett övertygande sätt se de kostnadsinbesparingar eller det tilläggsvärde de kan förvänta sig genom leverantörens offerering jämfört med alternativen. Kundberättelser, som dokumenterar och beskriver de kostnadsinbesparingar eller tilläggsvärde som referenskunder har erhållit genom att använda leverantörens produkter eller tjänster, kan vara bra i detta hänseende. Värderäknare (Value Calculators) används för att bevisa det värde man skapar med offereringen, på förhand. (Anderson et al, 2006:96)

Det är mycket viktigt att involvera kunden i värdekvantifieringsprocessen så mycket som möjligt. Kundens roll är att beskriva dagsläget, bekräfta antaganden och ge sin syn på den erbjudna lösningen inverka på verksamheten. (Kaario et al, 2004:97)

Kunder är ofta tveksamma att dela med sig av sina ekonomiska data med leverantörer om de inte är övertygade om att delande av data är till nytta för dem. (Kaario et al, 2004:104)

För att bestämma värdet i praktiken är det nödvändigt att göra det iterativt i samråd med kunden (Anderson & Narus 1998, Töytäri et al 2011). Ett nära samarbete innebär att man definierar gemensamma målsättningar, som engagerar båda parterna. Efter att affären är gjord bör resultaten på hur målsättningarna nåtts dokumenteras. Detta visar för kunden att leverantören är engagerad och ger feedback åt leverantören för att bättre kunna förbereda nya affärer. För värde baserad försäljning är det även viktigt att kunna presentera trovärdiga och relevanta referenser.

Leverantörerna bör dokumentera de kostnadsinbesparingar och det värde som kunderna har erfarit då de köpt av leverantören. Genom att dokumentera det skapade värdet får man en möjlighet att vidare utveckla värde modellerna, skapa exempelfall där det levererade värdet beskrivs och ger äran av de kostnadsinbesparingar och det skapade tilläggsvärdet åt kundens representanter. På så vis öka värdet på det erbjudna. Genom det dokumenterade värdet kan verktyg skapas för att den egna personalen bättre ska förstå kundens verksamhet och bättre kunna planera, verkställa, samt dokumentera projekt som mest ökar värdet för kunderna. Allteftersom leverantörerna blir vana med att dokumentera de skapade värdet, blir de mera medvetna om hur de kan skapa överlägset värde åt kunderna och även hur det levererade värdet varierar mellan olika typer av kunder. Genom sin breda och detaljerade kunskap blir de även bättre på att förutspå de kostnadsinbesparingar eller tilläggsvärde de kan leverera åt möjliga kunder. En del leverantörer är t.o.m. villiga att garantera det värde de skapar, före kunden skriver på. (Anderson et al, 2007:97)

Det bekräftar vad Kaario et (2004:107) skrivit att vid bestämning av logiken för värde baserad prissättning bör leverantören beakta följande typ av frågor:

- Hur kan det skapade delas i praktiken?
- Är det möjligt att mäta den åstadkomna kostnads reduktion och erhålla betalt enligt uppnådd andel? (Cost reduction sharing)
- Kan en del av det skapade tilläggs vinst eller försäljning betalas åt leverantören? (Profit & revenue sharing)
- Kan priset knytas till förbättringen i kundens lageromsättning?

- Är det möjligt att få betalt för att ta över en del av kundens tillgångar?

Som kan ses av exemplen ovan involverar värdebaserad försäljning delande av riskerna med kunden. Kunden betalar mera för ett högt realiserat värde och mindre (eller inget) för ett misslyckande av att nå det utlovade medvärdet. (Kaario et al, 2004:107)

För att visa sitt engagemang mot kunden kunde åtminstone en del av priset knyts till det skapade tilläggsvärdet. Detta minskar på risken för kunden i fall målen inte uppnås, medan det för leverantören ger en möjlighet att erhålla en premie i form av att målsättningen uppnås.

2.4 Konklusion

Jag anser de åtta nyckelelement eller aktiviteter för en lyckad värde baserad försäljning som Töytäri et al (2011:501) identifierar i sin konklusion väl stämmer överens med min egen tankegång.

Åtta nyckelelement eller aktiviteter för en lyckad värde baserad försäljning enligt Töytäri et al (2011:501):

1. Identifiering av lämpliga kunder.
2. Förstå kundens verksamhet och positionera den egna offereringen för att leverera "IMPACT".
3. Involverande av kunden i utvärderingen av det tillförda värdet och lägga upp gemensamma mål.
4. Kvantifiering av kundnyttan i samarbete med kunden.
5. Knyta prissättning till realiserat värde.
6. Verifiering och dokumentering av realiserat värde efter affären.
7. Viktighet av kund referenser.
8. Expert baserade kunskaps behov från en värde baserad säljavdelning.

Detta summeras väl i Figur 8 nedan.



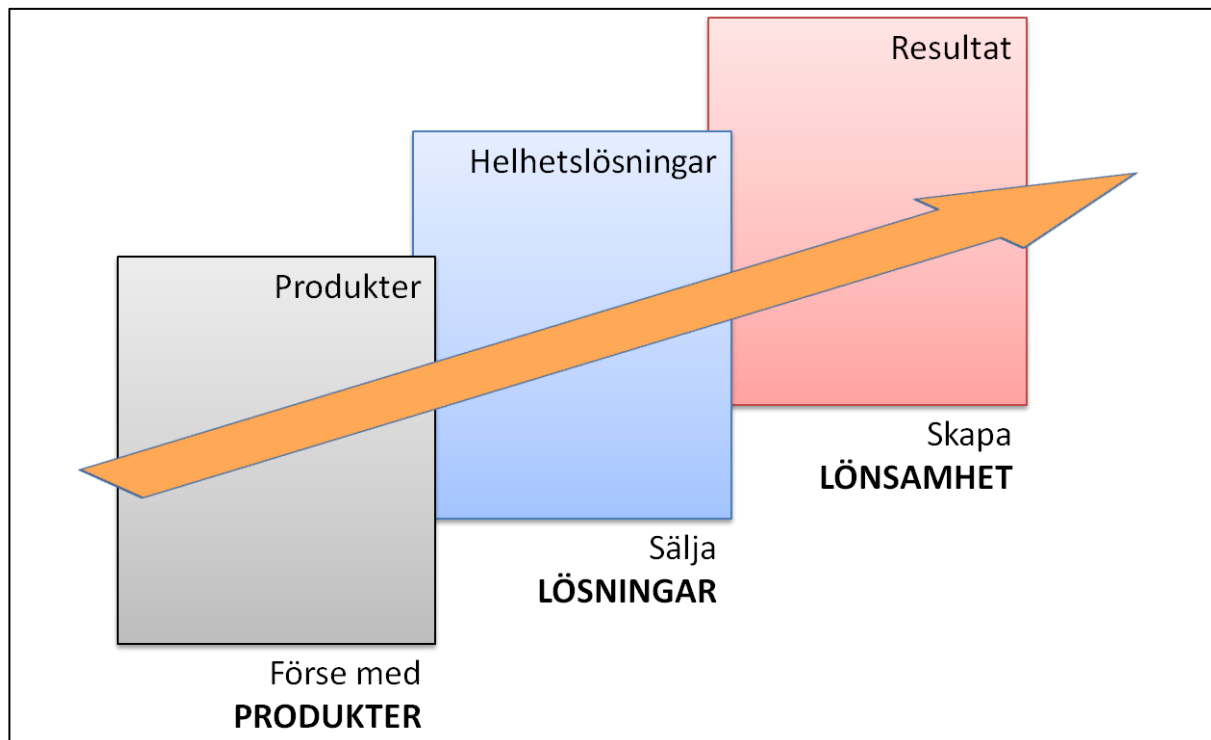
Figur 8, Ramverk för värde baserad försäljningsprocess, anpassat från Töytäri et al (2011)

2.5 Egen åsikt och slutsats

Jag anser att skillnaden mellan nytta och uppoffring är en ytterst teoretisk förenkling som är väldigt svår att konkretisera i det verkliga affärlivet. Istället anser jag att värdet skapas individuellt för varje kund genom dialog där båda parterna öppet informerar sina behov och lösningar. Till viss del kan generella saker gälla men det är köparen som måste definiera vad denne uppskattar och värderar, sedan är det säljaren som bör reda ut om denne kan leverera den önskade lösningen till acceptabelt pris eller kostnad.

Detta bekräftas av Lindroos & Lohivesi (2010:17) då det skriver att de enda sakerna som intresserar kunden är dennes egna värderingar, behov och realiteter. Även Hodge & Schachter (2006:144) och Kaario et al (2004:97) skriver att försäljaren ska få kunden att definiera värdet och hur det mäts. Endast på detta sett kan kunden fullt förstå och acceptera det tilläggsvärde som erbjuds. På så vis blir det försäljarens jobb att skapa lösningar omkring de av kunden definierade värdesättningarna.

Jag tycker att Figur 9 nedan förenklar och väl belyser trenden inom industriell försäljning och ligger i linje med den forskning jag studerat.

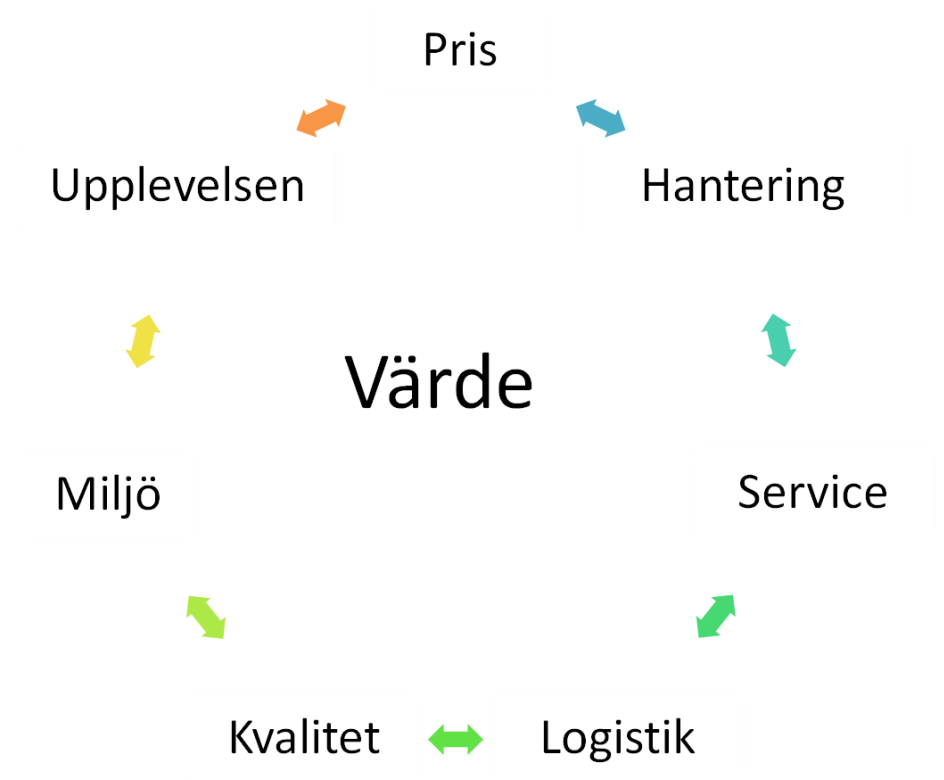


Figur 9, En utveckling inom industriförsäljning (Hodge & Schachter, 2006)

Jag anser att forskningen stöder idén att fokusera strategierna till att skapa överlägset värde åt kunderna istället för att försöka slå konkurrenterna.

Jag anser även att man absolut bör skapa och kommunicera en värde proposition som förankras hos kunden före man nämner priset eller skickar offert. Genast då en offert mottas och priset ligger på bordet är det som är i fokus och jämförs med alternativen, inte det värde man skapar. Om man då inte är billigast är man ute eller diskuterar pris. Det är väldigt svårt att föra diskussion om mervärde efter det.

Till den teoretiska modellen tycker jag att flera aspekter än pris eller kostnad och den erhållna services samt kvaliteten bör beaktas i beräkning av värdet. Alla aspekter kan inte alltid värdesättas, men bör finnas i modellen. Jag har skapat Figur 10 nedan för att illustrera mitt tankesätt.



Figur 10, Värde och dess komponenter

3. INTERVJU MED FÖRSÄLJARNA

Denna intervjuserie har i praktiken utförts av Katri Kalliomaä som en del av sitt examensarbete inom internationell handel vid Yrkehögskolan Centria i Jakobstad. Under intervjutillfället jobbade hon som praktikant på Fluid-Bag. Intervjun gjordes med både Business Managers i Jakobstad och med Fluid-Bag representanter ute i världen. In alles nio av totalt tolv personer intervjuades.

Intervjufrågorna finns beskrivna i bilaga 1, med en summering av svaren jämte syftet med frågorna finns i bilaga 2.

3.1 Intervju upplägget

Intervjun gick till så att jag har definierat en del av frågorna medan Katri har gjort intervjun över telefon eller i individuella möten med försäljarna. Jag har fått avskrift på de frågor i intervjun jag hade definierat.

Orsaken till att jag valt att låta en tredje part göra intervjuerna är att jag tror att de intervjuade har lättare att svara ärligt på intervjufrågorna som ställs av en neutral part i form av en praktikant än av företagets VD.

En utskrift på frågorna finns med som bilaga (Bilaga 1).

Syftet med frågorna är att reda ut hur väl medvetna försäljarna är om det framgångsfaktorer som ger tilläggsvärde vid användning av Fluid-Bag produkter hos olika kunder. Samtidigt är det av intresse att reda ut hur väl vi som företag är beredda att ta reda på vilket värde vi kunde erbjuda. Är vi redo att låta kunden definiera succéfaktorerna i våra gemensamma försäljningsprojekt?

3.2 Resultatet av intervjuerna

Detta stycke är en konklusion av svaren på intervjun. En summering av svaren finns i bilaga (Bilaga 2).

En del av representanterna tycks ha svårt att konkretisera det värde vi har att erbjuda kunderna. Andra anser att det är något man måste definiera med kunden, medan en del anser sig ha tillräcklig branschkunskap för att definiera värdet åt kunden!?

I intervjusvaren kom det även fram att en del representanter inte förstår hela konceptet med värdebaserad försäljning, utan behandlar det som något slags trick. Detta är absolut fel och uppfattningen måste korrigeras genom utbildning och mera information. Kunderna får absolut inte få den uppfattningen att de blir lurade. Kommunikationen bör vara transparent och konsekvent.

Det faktum att den gemensamma försäljningsprocessen inte följs gör det även svårare att följa upp läget i de olika säljfaserna.

Enligt denna intervju verkar det som att karaktären av försäljningsjobbet håller på att ändras från en relationsbaserad försäljning till en mera faktabaserad försäljning. Detta har kanske samband med att själva säljandet ändrar karaktär från regional- till global försäljning. En affärsrelation bör uppehållas, men den behöver inte sträva till personlig vänskap som även sträcker sig till fritiden, om den inte faller sig naturligt.

Det som jag reagerar på är att en del av de som svarade anser att de inte förstår kundens business eller värderingar. Detta är märkvärdigt då just värdebaserad försäljning torde kräva förståelse för kundens verksamhet. Även det att man inte tycks följa upp hur målsättningarna uppfylldes tillsammans med kunderna förundrar.

3.3 Egen åsikt

Jag anser att praktikanten har gjort ett gott jobb med att intervjua nio av våra tolv försäljare både i Jakobstad och ute i världen. Det har varit en dryg uppgift och jag är verkligen tacksam för att jag sparat en massa tid och kanske även fått ärligare svar då frågorna ställts av en neutral part. Jag anser att reliabiliteten blivit bättre.

Samtidigt inser jag att validiteten lider då jag gått miste om "känslan" i intervjuerna. Jag saknar även styrförmågan då jag vid denna summering av svaren saknar möjligheten att ställa tilläggsfrågor och på så vis styra dialogen så att diskussionen går in till kärnan av problematiken.

Intervjuresultaten ger dock bra inblick i de brister som kommer fram och som måste åtgärdas. Dessa tas upp i följande kapitel.

4. ÅTGÄRDER

Baserat på intervjuerna med försäljarna framkom följande saker som i första hand bör åtgärdas:

- a. Verktyg för att konkretisera värdekonceptet bör skapas
- b. Försäljningsprocessen bör kommuniceras och implementeras till alla representanter
- c. Organisationen och roller med rätta kompetenser bör definieras bättre

4.1 Verktyg för värdekonceptet

Det tilläggs värde attribut som Fluid-Bag erbjuder marknaden bör vara kända för alla inom företaget, men framför allt inom försäljningen. Till dessa attribut, i relation till konkurrensen, hör:

- Slutet system som ger hygienfördelar vid fyllning och tömning
- Flexibel förpackning som är relativt kompakt som tom behållare där en tom förpackning kräver ca 10% utrymme av vad en fylld kräver
- Dragtålig förpackning som tillåter sträckning och mangling för att klämma ut innehållet med minimala restmängder som resultat
- Livsmedelsdugliga material
- Tål nedfrysning
- Låg vikt med endast 14% plastmaterial i relation till närmaste konkurrent

Detta är ett plock av de fördelar som finns. Alla fördelar gynnar inte alla kunderna och det är därför det är viktigt att få reda på vad som är specifikt för varje kund. Det kanske finns fördelar vi inte förstått tidigare.

Ett nyfikat tankesätt hjälper, men även en strukturerad analys av potentiella kunders behov bör göras för att kunna förstå den fulla nyttan, eller avsaknaden av tilläggsvärde.

Värdet skapas tillsammans med kunden, men mekanismen hur värdet kan skapas och hur det kan värderas bör finnas som stöd för var enskild representant.

4.1.1 Material och restmängder

I Fluid-Bags fall är risken stor att affären förloras om endast emballage priset gäller. Prisskillnaden kan räknas ut med Formel 2 nedan.

$$\left(\frac{\text{Årsvolym}}{\text{Förpackningsvolym}_{\text{Alternativ}}} \times \text{Förpackningspris}_{\text{Alternativ}} \right) - \left(\frac{\text{Årsvolym}}{\text{Förpackningsvolym}_{\text{Fluid-Bag}}} \times \text{Förpackningspris}_{\text{Fluid-Bag}} \right)$$

Formel 2, Differens i förpackningspris

Då ett värde attribut tas med i beräkningarna ändras situationen till Fluid-Bags fördel. Kostnaderna för restmängder kan räknas ut med Formel 3 nedan.

$$\left(\frac{\text{Årsvolym}}{\text{Förpackningsvolym}_{\text{Alternativ}}} \times \text{Restmängd}_{\text{Alternativ}} \times \text{Produktpris} \right) - \left(\frac{\text{Årsvolym}}{\text{Förpackningsvolym}_{\text{Fluid-Bag}}} \times \text{Restmängd}_{\text{Fluid-Bag}} \times \text{Produktpris} \right)$$

Formel 3, Differens i kostnader för restmängd

Tabell 1 nedan visar ett exempel på jämförelse mellan fat och Fluid-Bag både beträffande själva prisen på förpackningen, enligt Formel 2, samt kostnad för i restmängd förlorad produkt, enligt Formel 3. Resultatet i denna jämförelse visar en fördel för Fluid-Bag på € 6.000 per år.

Årsvolym	120 ton	=	150 m ³
Förpackade produktens densitet	0,8 kg/l		
Förpackade produktens kostnad	2 €/kg		

<i>Förpackningskostnad</i>	Alternativ	Fluid-Bag	Differens
Förpackningsvolym (l)	200	1000	
Behov på antal	750	150	
Pris per styck	20	150	
Förpackningskostnad	15000	22500	-7500
<i>Cost of Residue</i>			
Produkt rest /behållare (kg)	10	5	
Årlig kostnad för restmängder	15000	1500,00	13500
<i>Total förpackningskostnad</i>	30000	24000	6000

Tabell 1

4.1.2 Värde i logistiken

I Tabell 2 nedan jämförs logistik kostnader mellan plåt fat och Fluid-Bag. I denna har kundens transportkostnader för båda tomma behållare (Formel 4) och fyllda behållare (Formel 5) samt kostnader för lagring (Formel 6) räknats in. Samtidigt har kunden önskat ha tomma förpackningar för att snabbt kunna fylla 100 m³ på lager.

$$\left(\frac{\text{Fraktkostnad}}{\text{Tomförpackningsvolym}_{\text{Alternativ}} \times \text{Antal per pallplats}_{\text{Alternativ}} \times 20 \text{ pallplatser}} \times \text{Årsbehov}_{\text{Alternativ}} \right) - \left(\frac{\text{Fraktkostnad}}{\text{Tomförpackningsvolym}_{\text{Fluid-Bag}} \times \text{Antal per pallplats}_{\text{Fluid-Bag}} \times 20 \text{ pallplatser}} \times \text{Årsbehov}_{\text{Fluid-Bag}} \right)$$

Formel 4, Fraktkostnad för tomma förpackningar

$$\left(\frac{\text{Fraktkostnad}}{\text{Förpackningsvolym}_{\text{Alternativ}} \times \text{Antal per pallplats}_{\text{Alternativ}} \times 20 \text{ pallplatser}} \times \text{Årsvolym} \right) - \left(\frac{\text{Fraktkostnad}}{\text{Förpackningsvolym}_{\text{Fluid-Bag}} \times \text{Antal per pallplats}_{\text{Fluid-Bag}} \times 20 \text{ pallplatser}} \times \text{Årsvolym} \right)$$

Formel 5, Fraktkostnad fyllda behållare

$$\left(\frac{\text{Antal lagrade}_{\text{Alternativ}}}{\text{Antal per pallet}_{\text{Alternativ}}} \times \text{Lagringskostnade} \right) - \left(\frac{\text{Antal lagrade}_{\text{Fluid-Bag}}}{\text{Antal per pallet}_{\text{Fluid-Bag}}} \times \text{Lagringskostnade} \right)$$

Formel 6, Lagerhållningskostnader

Transportkostnad	5	5	€/km
Distans från leverantör	500	1000	km
Distans till kund	1000		km
Total transportkostnad	5000	€	
Lagringskostnad	25	€/pallet	
<i>Transportkostnad av tomma förp-</i>	<i>Alternativ</i>	<i>Fluid-Bag</i>	<i>Difference</i>
Number of packages/ transport	80	200	
Transportkostnad per styck	31,25	25	
Årligtransportkostnad	23437,5	3750	19687,5
<i>Transportkostnad av fyllda förp</i>			
Antal förpackningar/ transport	80	20	
Produktvolym / transport	16000	20000	
Transportkostnad / liter	0,3125	0,25	
Årligtransportkostnad	37500	30000	7500
<i>Lagringskostnader</i>			
Antal lagerförda tomma behållare	500	100	
Antal per pallplats	4	10	
Lagringskostnad för tomma förp.	3125	250	2875
<i>Totala logistikkostnader</i>	<i>64062,5</i>	<i>34000</i>	<i>30062,5</i>

Tabell 2

De logistiska fördelarna med Fluid-Bag blir över EUR 30 000 i denna jämförelse.

4.1.3 Avyttring

Vid avyttring av emballage finns flera aspekter att beräkna. Dels handlar det om avyttring av resterna från den förpackade produkten. Kostnaden för detta kan jämföras mot alternativ lösning genom att använda Formel 7 nedan.

$$\begin{aligned}
 & (\text{Restmängd i behållare}_{\text{Alternativ}} \times \text{Antal behållare årligen}_{\text{Alternativ}} \\
 & \quad \times \text{Produktavyttringskostnad}) \\
 & - (\text{Restmängd i behållare}_{\text{Fluid-Bag}} \times \text{Antal behållare årligen}_{\text{Fluid-Bag}} \\
 & \quad \times \text{Produktavyttringskostnad})
 \end{aligned}$$

Formel 7, Avyttring av restmängden

Dessutom kan det handla om rengöringskostnader för emballage eller behållare för de godkänns för avyttring. Detta kan räknas ut med Formel 8.

$$\begin{aligned}
 & (\text{Rengöringskostnad per emballage}_{\text{Alternativ}} \times \text{Antal behållare årligen}_{\text{Alternativ}}) \\
 & - (\text{Rengöringskostnad per emballage}_{\text{Fluid-Bag}} \\
 & \quad \times \text{Antal behållare årligen}_{\text{Fluid-Bag}})
 \end{aligned}$$

Formel 8, Rengöringskostnader

Därtill kommer avyttring av emballaget, som kan jämföras med Formel 9 nedan.

$$\begin{aligned}
 & (\text{Avyttringskostnad per emballage}_{\text{Alternativ}} \times \text{Antal behållare årligen}_{\text{Alternativ}}) \\
 & - (\text{Avyttringskostnad per emballage}_{\text{Fluid-Bag}} \\
 & \quad \times \text{Antal behållare årligen}_{\text{Fluid-Bag}})
 \end{aligned}$$

Formel 9, Avyttring av emballaget

I Tabell 3 summeras avyttringskostnader för de bägge alternativen efter användning.

Avyttringskostnad för produkt	0,2 €/kg		
Rengöringskostnader	10 €/styck		
Avyttringskostnad för emballaget	20 €/styck		
Avyttringskostnad för pall	0 €/styck		
	Alternativ	Fluid-Bag	Difference
Årlig avyttringskostnad för rest.	1500	750	750
Årlig avyttringskostnad för emballaget	15000	3000	12000
Årlig rengöringskostnader	7500	0	7500
Avyttringskost. För pall	0	0	0
Totala avyttringskostnader	24000	3750	20250

Tabell 3

4.1.4 Livscykelkostnader

Summering av livscykelkostnaderna för de bägge alternativen visas i Tabell 4 nedan. Enligt denna jämförelse skulle kunden spara drygt EUR 56 000 på årsbasis genom att övergå från användning av fat till att använda Fluid-Bag systemet även om priset på själva förpackningen är EUR 7.500 högre.

	Alternativ	Fluid-Bag	Differens
Förpackningskostnad	15000	22500	-7500
Kostnad för restmängd	15000	1500	13500
Logistikkostnader	64063	34000	30063
Avyttringskostnader	24000	3750	20250
	118062,5	61750	56313

Tabell 4

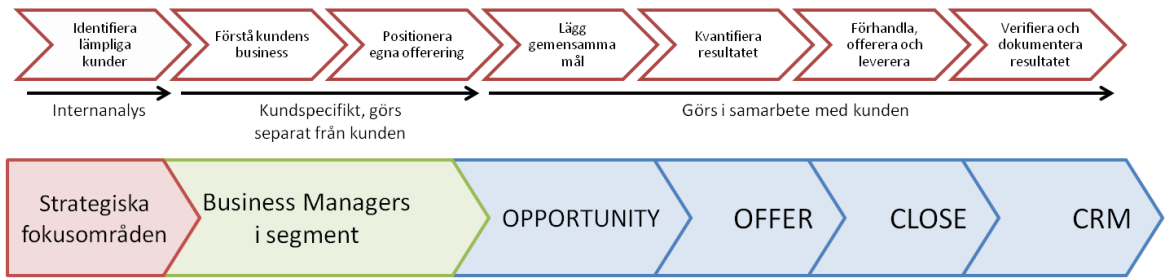
Denna jämförelse är gjord med fiktiv, men realistisk information. Det är dock viktigt att varje kalkyl görs tillsammans med eller helst av kunden. Endast då blir den trovärdig för kunden. All information finns tillgänglig, men ofta utspridd inom kundens organisation.

Det är viktigt att skapa en kontakt med kunden för att få fram denna information.

4.2 Försäljningsprocess för Fluid-Bag

Enligt intervjuerna har försäljningen inte följt en uttalad process tidigare, utan försäljningen har löpt sin gilla gång från fall till fall och till och med följt kundens inköpsprocess. I och med att försäljningsnätverket utvidgas med agenter behövs en process för att alla parter ska förstå vilken input som behövs från marknaden och kunderna för att kunna erbjuda den optimala lösningen till kunder. En klar process underlättar även planeringen och minskar resursbehovet.

Med återknytning till Töytäri et al's (2011) ramverk för en värdebaserad försäljningsprocess enligt Figur 8 har en anpassning gjorts inom Fluid-Bag enligt Figur 11 nedan.



Figur 11, Fluid-Bag försäljningsprocess (anpassat från Töytäri et al (2011))

4.2.1 Strategiska fokusområden

Det kan konstateras att den första delprocessen att identifiera lämpliga kunder har gjorts i samband med Fluid-Bag strategi. Där har fokus områden för de tre segmenten valts delvis baserat på de kundområden där Fluid-Bag konceptet redan visat sig vara framgångsrikt.

4.2.2 Segmentkunskap

Därtill är försäljningsorganisationen indelat i tre affärssegment enligt de tre typer av branscher Fluid-Bag verkar inom, enligt den andra delprocessen i Töytäri et als ramverk. Dessa segment leds av Business Managers som har till uppgift att lära sig kundernas business inom sitt segment och således kunna positionera den egna offereringen och värde proposition i enlighet med kundens behov, enligt den tredje delprocessen

4.2.3 Försäljningsprocessen

Den del av processen som görs tillsammans med kunderna har definierats i Fluid-Bag Sales Process, som finns bifogat som bilaga (Bilaga 3).

Försäljningsprocessen har gjorts enkel och delats in i fyra delprocesser som alla agenter, representanter och återförsäljare ska vara medvetna om och utnyttja i sina försäljningssträvanden.

Opportunity – Möjlighet

I denna delprocess ska alla prospekt som man har kommit i kontakt med registreras. Här bör även olämpliga kunder gallras bort. Då vi förstår prospektets business och behov av Fluid-Bag produkter skapas en värde analys enligt tabellerna ovan och Fluid-Bag positionering planeras. Prospektet bör involveras i bedömningen av värde analysen och gemensamma mål bör läggas.

Offer – Offert

Då en värde analys skapats där man klart kan visa på tilläggsvärde åt prospektet skapas en offert på exakt de produkter som kunden behöver enligt den positionering och de mål som satts upp tillsammans med prospektet.

Close – Avslut

I denna delprocess strävar man till att slutföra försäljningen. Detta innebär att produkterna och koncepten prövas hos kunden och resultatet kontrolleras mot de gemensamt upplagda målen.

CRM – Upprätthållande av kundrelation

Relationen till kunderna bör upprätthållas av den lokala försäljaren där en sådan finns och i annat fall av den aktuella Business Managern. Under denna tid bör man vara lyhörd till feedback från kunden vad gäller problem men även möjligheter till att utöka försäljningen.

4.3 Organisation och roller

I tillägg till processen bör även rollerna inom organisationen vara definierade. Beträffande försäljningsprocessen har detta gjorts för Business Management, det externa försäljningsnätverket, Application Engineering samt ledningen.

De andra funktionerna som är nog så viktiga i företaget, men som inte direkt involveras i själva värde skapandet har avgränsats ur detta arbete.

4.3.1 Business Management

Fluid-Bag har som nämnts delats in i tre marknadssegment. Dessa segment leds av Business Managers som har resultatansvar för varsitt segment. Samtidigt som de olika segmenten är separata resultatenheter bör de även agera som know-how centers eller Centers of Excellence, där de bästa erfarenheterna från marknaderna och kunderna förs vidare till följande projekt utan att bryta mot etiska regler eller sekretessavtal. Lärdomarna bör noteras. Business Managers bör ta stöd av resten av organisation och agerar som kontaktpunkt för försäljningsrepresentanterna i försäljningsnätverket.

Kompetensbehovet inom Business Management är mera konsultativt och analytiskt än ute i försäljningsnätverket.

4.3.2 Försäljningsnätverk

Försäljningsnätverket byggs ut genom att nya marknadsområden tas med i samband med att agenter och återförsäljare engageras. Dessa ska ha en grundkunskap om Fluid-Bag behållaren och dess hantering. De bör framför allt skapa sig en förståelse för kundens behov och hanteringsprocess för att kunna

få fram det tilläggsvärde Fluid-Bag lösningen eventuellt kan erbjuda med bland annat de verktyg för värde kalkyler som presenterats. De lokala försäljarna eller representanterna i nätverket bör skapa och underhålla kundrelationerna lokalt.

De bör vara goda kommunikatörer med gott socialt beteende.

4.3.3 Application Engineering

Application Engineering funktionens uppgift är att både ta fram kundspecifika koncept och att applicera redan befintliga koncept enligt kundens behov. Denna funktion bör även baserat på realiteterna på marknaden ge förslag till produktutvecklingen.

Kompetensen här bör vara strukturerat och goda projektledaregenskaper krävs.

4.3.4 Ledningen

Ledningen måste förstå konceptet och rutinerna kring dels "värdesökandet" och dels värdeskapandet i form av anpassningsprojekt tillsammans med kunderna. Dessa kan skapa merkostnader i början i form av mera resor och besök hos kunderna, men om tilläggsvärde kan konstateras av kunden, kommer initial kostanden att återbetalas. Om inget tilläggsvärde kan konstateras bör detta genast konstateras och aktiviteterna avslutas med positiv attityd gentemot kunden.

5. SAMMANFATTNING

Litteraturstudien gav vid handa att värdet skall definieras av kunden för endast då tillfredställs dennes behov och en trovärdighet skapas.

Genom intervjun med Business Managers och externa representanter fick vi en uppfattning om vad som fungerar idag och vad som bör förbättras.

I kapitel fyra definierades tre punkter som fokuserades på. Ett kalkylverktyg för att räkna fram en del av de typiska tilläggsvärden som Fluid-Bag har att erbjuda i jämförelse med konkurrensen var det första. Det andra var att implementera en gemensam försäljningsprocess, för att få fram rätt information i rätt tid och bättre resursplanering. Det tredje var att forma organisationen så att det optimala värdet fås fram till kunden på enklast möjliga sätt.

Implementeringen av förändringarna är igång i skrivande stund, men de första signalerna är positiva. Framför allt kunderna tycks uppskatta att bli delaktiga på ett nytt sätt.

6. DISKUSSION

Litteraturen angående värde baserad försäljning ter sig mycket teoretiskt till sin natur. I mitt tycke saknas en förankring i det praktiska. Å andra sidan kanske just orsaken till detta är att det praktiska konkreta värdet är ofta kundspecifik och är svår att generalisera. Framtida forskning kunde söka verktyg med vilka kundvärdet kunde konkretiseras för försäljningsorganisationer.

För att kunna erbjuda tilläggsvärde hjälper det att ha något att sälja, dvs. man bör kunna förbättra något eller lösa ett problem hos kunden. Att sälja standardvaror som inte differentieras från utbudet på marknaden lämpar sig knappast för värdebaserad försäljning.

Genom att jag låtit en praktikant göra intervjuerna har jag sparat tid och troligen fått ärligare svar då intervjuerna gjorts av en utomstående neutral part. Samtidigt upplever jag att jag gått miste om "känslan" i intervjun och gett upp möjligheten att parera och styra diskussionen på ett kreativt sätt till kärnan av frågorna.

I fallet Fluid-Bag, och kanske även i andra sammanhang, handlar värde baserad försäljning ofta om att lyfta fram kundernas "blindpunkter", dvs. saker och situationer där kunderna slösar eller försummar resurser av gammal vana, t.ex. då produktrester alltid har funnits i samband med användning av tunnor tas det förgivet även om dessa rester kan ha ett värde på flera hundratusen per år.

Detta arbete har varit mycket intressant och get mig flera nya infallsvinklar. Jag kommer även i fortsättningen följa med vad som händer inom denna forskning.

Fortsatt forskning kunde fokusera på värdebaserat inköp.

Nu återstår det bara att sälja något.

7. KÄLLFÖRTECKNING

Anderson, J.C., Narus, J.A. (1998), Business Marketing: Understand What Customers Value, Harvard Business Review, Vol. 76, No. 6, pp. 53-65

Anderson, J.C., Narus, J.A., van Rossum, W., (2006), Customer Value Propositions in Business Markets, Harvard Business Review, Vol. 84, No. 6, pp. 90-99

Doyle, P. (1989), Building Successful Brands: The Strategic Objective, Journal of Marketing Management, Vol.5 No. 1, pp. 77-95

Grönroos, C. (2000). Service Management and Marketing: A Customer Relationship Approach 2nd ed., Wiley, Chichester.

Grönroos, C. (2009). *Towards Service Logic: The Unique Contribution of Value CO-Creation. Journal of Marketing Management*. CERS Centre for Relationship Marketing and Service Management, Hanken School of Economics, Finland

Hodge, R., Schachter, L. (2006), *The Mind of the Customer*, McGraw-Hill, New York

Jobber, D., & Lancaster, G. (2006), *Selling and Sales Management*, 7th edition. FT Prentice Hall, Gosport.

Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K., & Mäkinen, H.-L. (2003). *Selling Value: Maximize Growth by Helping Customers Succeed*. Juva: WSOY

Kaufmann & Kaufmann. *Psykologi i organisation och ledning*, Studentlitteratur, Lund 2010

Khalifa, A. S. (2004). Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. *Management Decision*, 645-666.

Kotler P., Keller K. L. (2006). *Marketing Management, 12th edition*. Pearson Prentice Hall, New Jersey

Lapierre, J. (2000). Customer-perceived value in industrial contexts, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15 Iss: 2 pp. 122-145

Lindroos, J-E., Lohivesi, K. (2010), *Onnistu Strategiassa*, WSOYpro, Juva

Ramirez, R. (1999), Value Co-production: Intellectual Origins and Implications for Practice and Research, *Strategic Management Journal* 20: 49-65

Ravald A., Grönroos C., (1996), The value concept and relationship marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 30 Iss: 2 pp. 19 -30

Töytäri, P. Et al (2011). Bridging the Theory to Application Gap in Value-Based Selling, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 26 Iss:7 pp. 493-502

Woodruff, R.(1997), Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.25, No.2, pp. 139-153

Fluid-Bag Strategi 2020 (ID 997), Jakobstad 2013

Rehnberg, A., Kursmaterial: Value Based Business, Fluid-Bag 2011

Bakgrundsfråga: Hur länge har du använt dig av värdebaserad försäljning? Hur länge har du jobbat på/åt Fluid-Bag?

1. Använder du värdebaserad försäljning som huvudstrategi vid försäljning av Fluid-Bag produkter?
 - a. Ja > Hurdana argument använder du?
 - b. Nej > Varför inte? Hur säljer du Fluid-Bag?
2. Berätta om din försäljningsprocess och din försäljningsstrategi?
3. Passar följande påstående på dig som försäljare? Svara med flera ord. "Jag utvecklar mig och söker regelbundet utvecklingsbehov i mina tekniker"
4. Fungerar värdebaserad försäljning i Fluid-Bag?
 - a. Ja > Vad är bra med det?
 - b. Nej > Varför inte?
5. Vet du vilken försäljningsprocess de andra försäljarna i företaget använder?
6. Får du hjälp av dina kolleger inom företaget? Diskuterar ni regelbundet er försäljning?
7. Får du tillräckligt med stöd av försäljningens förman?
 - a. Hur kunde din förman vara mera till stöd för dig?
8. Hur mycket påverkar vänskap mellan försäljare och kund till att ett avtal luts, på skalan 1-5 (där 1=kan inte säga, 2=inte alls, 3= lite, 4=påverkar, 5=Påverkar betydligt)
9. Hurudan relation har du till dina kunder? Har ni kontakt även utanför försäljningssituationen?
10. Är du medveten om alla dina kunders verksamhet och behov?

11. Koncentrerar du dig lika mycket på alla dina kunder?
 - a. Kyllä > Miksi et keskity enemmän tuottaviin? Ja > Varför fokuserar du inte på de kunder som ger mera?

12. Klargör du till alla kunder begreppet värdebaserad försäljning? På vilket vis?

13. Med vilka argument/vilka orsaker ger företagen då de inte godkänner en offert?

14. Väljer du tillsammans med kunden de attribut vilket skapar inbesparing hos kunden vid användning av Fluid-Bag? Varför/Varför inte?

15. Följer du upp tillsammans med kunden om målet med värdebaserad försäljning uppnåtts?

16. I vilken position inom kundföretaget jobbar den som oftast gör köpbeslutet?

Summering av intervjuerna

Intervjuerna med försäljningsrepresentanterna gjordes inom januari 2013 av Katri Kalliomaä som en del av hennes examensarbete på Yrkeshögskolan Centria i Jakobstad. Denna summering har jag gjort baserat på direkta utskrifter av intervjuerna.

De intervjuade representanterna hade en varierande erfarenhet av både försäljning och Fluid-Bag. Försäljningserfarenheten varierade från ½ år till 30 år med ett medeltal på dryga tio år, medan medeltalet för att ha jobbat för Fluid-Bag var lägre på dryga 6½ år.

1 Använder du värde baserad försäljning som huvudstrategi vid försäljning av Fluid-Bag produkter?

Ja > Hurdana argument använder du?

Nej > Varför inte? Hur säljer du Fluid-Bag?

1.1 Syfte med frågan

Frågan ställdes för att kartlägga hur väl värde baserad försäljning används inom Fluid-Bag försäljningsnätverk.

1.2 Resultat:

- A. Använder sig av värde baserade argument i försäljningen, men tycks inte kvantifiera värdet till de potentiella kunderna.

- B. Nämner argument som små restmängder, avsaknad av behov för rengöring, kvalitet och logistik, men även här saknar jag kvantifiering av det konkreta värdet i t.ex. EURO till kunden.
- C. Jag får uppfattningen att representant C inte vet riktigt vad värde baserad försäljning är.
- D. Förstår vad det handlar om och verkar ta fram det kundspecifika värdet tillsammans med kunden.
- E. Förstår konkret vad det handlar om och kan få fram information för att tillsammans med kunden specificera det konkreta förväntade värdet för kunden.
- F. Förstår kanske vad det handlar om.
- G. Har börjat använda sig av metodiken, men det är oklart om denna kvantifierar värdet för och tillsammans med kunden.
- H. Representant H flummar om värdeskapande och jag får uppfattningen att denne inte riktigt förstår vad värde baserad försäljning är.
- I. Förstår klart vad det är frågan om och förstår tilläggsvärdet Fluid-Bag kan erbjuda kunderna.

1.3 Summering

Jag tycker att det verkar som om representanterna överlag har svårt att kvantifiera tilläggsvärdet för kunden. Detta är omöjligt om man inte har kundens data och verklighet tillgängligt, vilket är den främsta orsaken till att detta bör göras tillsammans med kundens representant.

2 Berätta om din försäljningsprocess och din försäljningsstrategi?

2.1 Syfte

Frågan ställdes för att kartlägga försäljningsprocessen, d.v.s. hur försäljningen går till i praktiken, samt att reda ut hur förankrat värde baserad försäljning är i det dagliga jobbet hos representanterna.

2.2 Resultat

- A. Representant A tar kontakt med den potentiella kunden, men de förblir oklart för mig i vilken form denna kontakt är och huruvida definitionen eller kvantifiering av värdet sker.
- B. Reder ut den potentiella kundens behov och om vi har något (av värde för kunden) att erbjuda.
- C. Representant C flummar och tycks inte förstå innebörden i värde baserad försäljning, eller så undervärderar denne personen som gör intervjun genom att svara i väldigt generella ordalag.
- D. Följer den upplagda processen och kvalificerar de potentiella kunderna först och sedan tar vid med att diskutera värde.
- E. Tycks förstå värde baserad försäljning, men tycks även ha svårt att ställa frågor till potentiella kunder för att få fram information för en värde analys.
- F. Tycks förstå värde baserad försäljning, men svara flummigt på intervjufrågan.
- G. Representant G verkar ha grepp om värde baserad försäljning och följer processen, men tycks ha ett smalt register med argument.
- H. Följer inte den upplagda processen.
- I. Följer tydligt den gemensamma processen.

2.3 Summering

Den överenskomna processen följs inte med undantag av ett par representanter. Detta kan bero på att "stora" distributörer har sina egna arbetssätt och processer, medan enskilda agenter lättare tar till sig vår process.

3 Passar följande påstående på dig som försäljare? Svara med flera ord. ”Jag utvecklar mig och söker regelbundet utvecklingsbehov i mina tekniker”

3.1 Syfte

Syftet med frågan är att kartlägga attityden hos försäljningsrepresentanterna samt att få fram förslag på kurser eller program för försäljare

3.2 Resultat

- A. Utvecklar sig själv främst genom att analysera sina erfarenheter efter ett möte.
- B. ”Hinner inte” utveckla sig själv.
- C. Även representant C analyserar sina erfarenheter och förbättrar sig därefter.
Denna läser även litteratur för att öka kompetensen.
- D. Söker sätt at förbättra sin approach och sina verktyg.
- E. Utvecklar sig genom erfarenheter och följer med branschutvecklingen genom möten, konferenser och litteratur.
- F. Läser böcker och analyserar sina erfarenheter.
- G. Tycks inte se behov av att utveckla sig utan fokuserar på yttre faktorer (Guds vilja?)
- H. Anser att det är självklart att kontinuerligt utveckla och förbättra sig själv och sin kompetens.
- I. Ja, utvecklar sig kontinuerligt på jobbet.

3.3 Summering

Jag anser att frågeställningen haltade och inte gav den rätta nyansen på frågan. Måhända förstod inte frågeställaren avsikten med frågan.

Det är bekymrande att en del individer inte tar sig tid eller har vilja att utveckla sina egna kunskaper och kompetens.

En individ som inte "behöver" utveckla sig själv, kanske inte heller är benägen att fråga kunderna efter deras behov, om denne redan "vet" vad de behöver.

Vi fick inte in förslag på kurser eller program för försäljningen.

4 Fungerar värde baserad försäljning i Fluid-Bag?

Ja > Vad är bra med det?

Nej > Varför inte?

4.1 Syfte

Syftet med frågan är att få feedback på att de värde förslagen (Value Propositions) vi har gjort används och är de rätta (fit for purpose).

4.2 Resultat

- A. Använder sig av värde baserad försäljning för att produkten lämpar sig till det.
- B. Anser att värde baserad försäljning är svårt, men det enda sättet för ett koncept som Fluid-Bag.
- C. Tycks blanda ihop vårt resultat med det värde vi kan erbjuda våra kunder.
- D. Anser att försäljning baserat på värde åt kunden fungerar och att värdet definieras av kunden. Alternativet är priskonkurrens.
- E. Förstår konceptet med värde baserad försäljning, men anser att det inte fungerar inom Fluid-Bag för att vi inte klarar av att kommunicera vilket tilläggsvärde vi kan erbjuda våra kunder och slutkunderna. Anser att vi även borde lära våra kunder att sälja det skapade tilläggsvärdet åt sina kunder på ett bättre sätt.
- F. Förstår värde baserad försäljning och anser att kunden bör definiera vad tilläggsvärdet är för honom.
- G. Förstår klart värde skapandet och Fluid-Bag konceptet som helhet och att vi bör ställa de rätta frågorna till potentiella kunder så att de själva kan definiera tilläggsvärdet åt sig själva.
- H. Säger att det fungerar, men jag får känslan av att personen inte riktigt förstår frågan.
- I. Förstår konceptet och anser att det är det enda sättet att sälja detta koncept.

4.3 Summering

Det är några individer som inte förstår konceptet och som inte frågar kunderna om vad det lägger värde på.

Vi bör skapa ett nytt frågebatteri för att förmå försäljarna att få kunden att definiera värdet för dem.

5 Vet du vilken försäljningsprocess de andra försäljarna i företaget använder?

5.1 Syfte

Syftet med frågan är att reda ut hur väl försäljarna delar med sig av sina erfarenheter och verktyg för att nå bättre framgång. Detta är viktigt eftersom projektet att få en ny kund att övergå från sitt tidigare (fungerande) system till Fluid-Bag är ett omfattande projekt som kräver samarbete mellan agenter lokalt hos kunden och Business Managern i Finland samt även ibland en till representant hos slutkunden.

5.2 Resultat

- A. Vet inte vilken process kollegerna eller agenterna använder, efterlyser gemensamma möten där processen klargör.
- B. Antar att processen ser lika ut för alla försäljare.
- C. Har en vag förståelse om processen.
- D. Vet inte vilken process som används, men skulle gärna använda en gemensam process.
- E. Anser att processen är lika, men sättet att hantera den på varierar mellan individerna.
- F. Vet inte vilken process som följs.
- G. Vet inte vilken process som följs.
- H. Anser att försäljning av Fluid-Bag är annorlunda och vet inte riktigt vilken process som ska följas.
- I. Antar att värde baserad försäljning skall användas.

5.3 Summering

Jag är överraskad av att försäljningsprocessen är så dåligt implementerad. Vi har haft en gemensam process i snart tre år, som kommunicerats vid olika tillfällen. Detta är en värdefull information och en stor potential till förbättring.

6 Får du hjälp av dina kolleger inom företaget? Diskuterar ni regelbundet er försäljning?

6.1 Syfte

Syftet är att reda ut om den gemensamma försäljningsprocessen följs och hur samarbetet mellan försäljarna fungerar.

6.2 Resultat

- A. Får hjälp av kollegerna vid behov.
- B. Diskuterar med kollegerna och får hjälp av kollegerna vid behov.
- C. Har bra kommunikation med kollegerna och får fullt stöd vid behov.
- D. Får all det stöd som efterfrågas.
- E. Får själv det stöd som behövs, men anser att vi är dåliga på att ge och ta feedback åt och av varandra.
- F. Får det stöd som behövs, men har inte diskuterat försäljningen med kollegerna.
- G. Får det stöd som behövs, men har inte diskuterat försäljningen i allmänhet, utan närmast konkreta projekt med kollegerna.
- H. Får snabbt svar och diskuterar den personliga försäljningen ibland med sina kolleger.
- I. Får stöd vid behov.

6.3 Summering

Det verkar som om organisationen stöder varandra, men att kommunikationen inte är den bästa ifall individerna inte vet vilken process som används.

7 Får du tillräckligt med stöd av försäljningens förman?

Hur kunde din förman vara mera till stöd för dig?

7.1 Syfte

Syftet med denna fråga är att jag själv som förman för försäljning ska få ärlig feedback och förslag genom en utomstående part.

7.2 Resultat

- A. Anser sig få stöd vid behov, men förmannen kunde mera aktivt vara intresserad vad som är på gång.
- B. Anser sig få stöd om han frågar. Förmannen kunde vara mera proaktiv och ge mera feedback, både positivt och negativt.
- C. Anser att han inte behöver stöd av förmannen eftersom han får närmast hjälp av kollegerna. Anser att feedbacken är i balans.
- D. Får stöd och feedback, men önskar att hjälpen skulle komma snabbare ibland.
- E. Frågar inte efter stöd eller råd utan går sin egen väg.
- F. Får hjälp vid behov, men saknar konstruktiv feedback.
- G. Får hjälp vid behov, men anser att mängden info kunde vara större.
- H. Anser sig få tillräckligt med stöd och feedback. Efterlyser ett "Sales" möte där alla som säljer Fluid-Bag skulle träffas.
- I. Tycker sig få tillräckligt med feedback, men efterlyser snabbare informationsgång ibland.

7.3 Summering

Detta är en känd utmaning framför allt med ett försäljningsteam som är geografiskt utspritt.

Jag är överraskad över att en del anser att det tar för länge att få svar.

Vi bör arrangera regelbundna telefonmöten med alla försäljare med för att bättre dela på informationen och erfarenheterna om de pågående projekten.

8 Hur mycket påverkar vänskap mellan försäljare och kund till att ett avtal luts, på skalan 1-5 (där 1=kan inte säga, 2=inte alls, 3=lite, 4=påverkar, 5=Påverkar betydligt)

8.1 Syfte

Syftet med frågan var att kartlägga attityderna inom organisationen om vad som påverkar utgången av försäljningen. Är försäljningen relationsbaserad eller faktabaserad eller eventuellt en kombination av dessa.

8.2 Resultat

- A. Anser inte att man behöver ha en vänskapsrelation till kunderna, men nog ett förtroende för varandra.
- B. Anser att ordet "vänskap" är fel, men att en god samarbetsatmosfär behövs.
- C. Anser att ett vänskapsförhållande behövs för att skapa ett förtroende mellan parterna.
- D. Anser inte att vänskap är nödvändigt utan snarare förtroende.
Affärsförhållande framom vänskapsförhållande.
- E. Ger en femma för förtroende, men inte vänskap.
- F. Anser att vänskap påverkar försäljningen.
- G. Anser att vänskap är ett för starkt uttryck, men snarare ett vänligt förhållande är viktigt.
- H. Anser att det är väldigt viktigt att skapa ett vänskapsförhållande till sin kund.
- I. Anser att vänskap har lite påverkan på försäljningen.

8.3 Summering

Jag är förvånad att en kvantitativ fråga dykt upp i en annars kvalitativ intervju. Svaren följer helt mina förväntningar.

Jag tror att tidigare då försäljningen var mera regional till sin karaktär var det viktigare att ha ett vänskapsförhållande mellan kunder och leverantörer. Idag då en stor del av businessen är internationell och till och med global är situationen en annan och besluten baserar sig mera på fakta och det erbjudna värdet än på vem det är som säljer. Däremot tror jag att man bör umgås tillräckligt för att skapa ett förtroende mellan personerna.

9 Hurudan relation har du till dina kunder? Har ni kontakt även utanför försäljningssituationen?

9.1 Syfte

Syftet med frågan är att spinna vidare på fråga 8 och samtidigt få en uppfattning om säljarna lägger ner mycket energi på en relation till kunden.

9.2 Resultat

- A. Anser sig ha en bra relation till sina kunder, men lägger inte ner tid på kunderna utanför arbetet.
- B. Har bra affärsrelation till sina kunder och potentiella kunder, men undviker att hålla upp en relation utan konkreta ärenden.
- C. Anser sig ha ett förtroendeförhållande till alla sin a kunder. Han håller reda på sina kunders födelsedagar etc. Och håller kontakt med dem även på fritiden.
- D. Uppehåller en god relation till sina kunder delvis även på fritiden, vid behov.
- E. Har bra relation till sina kunder.
- F. Har gott affärsförhållande till sina kontakter, men undviker att kontakt dem på deras fritid.
- G. Har allmänt god relation till sina kunder och potentiella kunder samt håller regelbundet kontakt med dem.
- H. Har god relation till sina kunder och uppehåller kontakten regelbundet.
- I. Uppehåller en god relation till sina kunder samt besöker potentiella kunder på marknaden.

9.3 Summering

En del av försäljarna anser att det är rent av störande av försäljare att ringa och uppehålla någon om man inte har ett konkret ärende. Detta gäller både arbetstid och fritid. Medan andra anser att det hör till jobbet att uppehålla relationen genom telefonsamtal och besök.

10 Är du medveten om alla dina kunders verksamhet och behov?

10.1 Syfte

Syftet med frågan är att kartlägga hur väl försäljningen tar reda på kundernas verkliga situation genom att fråga. Detta torde visa hur väl försäljningen förbereder sina kundbesök.

10.2 Resultat

- A. Anser sig veta ganska bra för att han frågar rakt ut av kunden.
- B. Anser sig veta en del, men inte alla detaljer. Största orsaken tycks vara tidsbrist.
- C. Kan inte hela processen hos kunderna, men tar reda på vid behov.
- D. Är inte fullt medveten om kundernas behov, vilket han tänker bli bättre på.
- E. Verkar inte riktigt förstå kundernas behov utan generaliserar.
- F. Vet inte hur kundens företag fungerar och vad de egentligen behöver, men kommer att ta reda på det för varje enskilt kund fall.
- G. Kan inte kundens process eller dennas behov, men anser att det är första steget i försäljarens jobb att ta reda på det.
- H. Förstår kunden process väl och vet vad de behöver.
- I. Kan inte kundernas verksamhet fullständigt, men tar reda på det genom kundbesök.

10.3 Summering

Svaren kan grovt kategoriseras i två typer:

1. Den största delen av säljarna anser att man bör fråga sig fram för att lära sig kundens behov
2. De som anser att det vet vad kunderna behöver pga. bransch erfarenhet.

Enligt litteraturen är det bäst om behovet och de skapade värdet samt hur det mäts överenskommes tillsammans med kunden. Därför är jag rätt nöjd med att de flesta säger sig ta reda på behoven hos kund.

11 Koncentrerar du dig lika mycket på alla dina kunder?

Ja > Varför fokuserar du inte på de kunder som ger mera?

11.1 Syfte

Syftet med frågan är att kartlägga om säljarna vet vilka kunder som bör prioriteras, eller om de prioriterar fallen överhuvudtaget.

11.2 Resultat

- A. Prioriterar lönsamma kunder och kunder med större potential.
- B. Även B fokuserar på de lönsammare och större kunderna.
- C. Fokuserar på de mera lönsamma kunderna.
- D. Fokuserar lika på alla kunder, för att marknaden är lite och en liten kund idag kan vara stor imorgon.
- E. Fokuserar på de kunder som har potential till tillväxt.
- F. Fokuserar ca 80 % av sin tid på de 20 % av kunderna som har mest potential.
- G. Läger ner mera tid på stora kunder eftersom de tar mera tid att ta sig genom organisationen och komma till beslut.
- H. Fokuserar på kunderna etappvis enligt de projekt som pågår.
- I. Fokuserar på nyckelkunderna.

11.3 Summering

Resultatet visar att säljarna vet vilka kunder som har större potential och fokuserar sin tid på dem. Detta betyder inte att små kunder negligeras, men vi bör inte resa runt jorden för en kund som köper ett fåtal Fluid-Bag, utan fokuserar på de viktigaste kunderna.

12 Klargör du till alla kunder begreppet värde baserad försäljning? På vilket vis?

12.1 Syfte

Syftet med frågan är att reda ut om säljarna förklarar vår försäljningsprocess för kunderna. Detta är viktigt för att få fram den information av kunden som vi behöver.

12.2 Resultat

- A. Förklarar inte konceptet för kunden, men använder sig till viss mån av värde baserad försäljning.
- B. Avslöjar inte att han håller på med värde baserad försäljning för kunden. Vill hålla ässet i handen tills priset ska ges.
- C. Förklarar inte principen för kunden utan samlar argument för att kunna höja priset.
- D. Förklarar konceptet för att kunna argumentera för det pris vi offererar.
- E. Förklarar konceptet i vissa fall åt kunderna.
- F. Förklarar konceptet för kunden för att argumentera för vårt pris som är högre än konkurrenternas.
- G. Förklarar inte ordagrant själva konceptet, men säger till kunderna: "om vi tillsammans kan hitta inbesparingar hos er gör vi business, annars inte".
- H. Delar med sig av det värde baserade konceptet för att tillsammans med kunden ta fram försäljnings-/Inköpsargument för Fluid-Bag.
- I. Går igenom värde kalkyler med kunderna.

12.3 Summering

En del av attraktionen i värde baserad försäljning är i min mening att kunden själv kan räkna fram värdet för sig. Denne skapar helt enkelt försäljningsargumenten själv. Om man som försäljare är ärlig så tackar man för sig om inget tilläggsvärde kan erbjudas.

13 Med vilka argument/vilka orsaker ger företagen då de inte godkänner en offert?

13.1 Syfte

Syftet med frågan är att kartlägga eventuell systematiska orsaker till att inte Fluid-Bag systemet implementeras av kunder.

13.2 Resultat

- A. Vanligast nobbningsargumentet är priset.
- B. Det tre huvudorsakerna är
 - a. Slutkunden vill inte använda Fluid-Bag
 - b. Krånglig hantering
 - c. Priset
- C. Förutom priset att kunden produktion är anpassat till något annat system.
- D. Tre argument är vanliga:
 - a. Det dyra priset
 - b. Att Fluid-Bag inte är anpassat till kundens process
 - c. Fluid-Bag är komplicerad att använda då den måste riggas upp före fyllning.
- E. Inget konkret svar.
- F. Priset och att omställningen av processen är för stor.
- G. Priset och omställningsprocessen.
- H. Implementeringskostnader.
- I. Inget behov, med andra ord har de inte förstått värdet.

13.3 Summering

Ett vanligt argument tycks vara priset, även om en potentiell kund skulle spara betydligt mera med Fluid-Bag konceptet. Av denna orsak verkar som om säljarna inte spelar med öppna kort angående värde försäljning. Detta bekymrar mig eftersom avsaknad av öppenhet även kan upplevas negativt av kunderna. Jag förespråkar en öppenhet och tydlighet gentemot kunderna eftersom det är det enda sättet att skapa det förtroende som behövs för att lyckas.

Även omställningsprocessen och kostnaderna kring den hos kunderna nämns som en orsak. Detta kunde omringås med ett färdigt koncept att erbjuda kunden med olika prissättnings- eller finansieringsmodeller.

14 Väljer du tillsammans med kunden de attribut vilka skapar inbesparning hos kunden vid användning av Fluid-Bag? Varför/Varför inte?

14.1 Syfte

Syftet med frågan är att kartlägga hur väl kunden involveras i att lägga upp målsättningarna inom varje försäljningsfall. Detta är en nödvändighet för att kunden ska köpa in i argumenteringen och verkligen se det erbjudna värdet.

Argument för och emot kartläggs.

Enligt Töytäri borde kunden definiera mätarna för när vi har lyckats, och det gör de med eller utan vår vetskap.

14.2 Resultat

- A. Definierar värdet tillsammans med kunden eftersom FB oftast är betydligt dyrare konkurrerande lösningar bör värdet definieras av kunden självt för att det ska vara helt trovärdigt för kunden.
- B. Definierar delvis värdet tillsammans med kunden.
- C. Definierar inte målen med kunden, men argumenterar med kundens egen data.
- D. Målen och attributen definieras inte tillsammans med kunden, men standard argument används mot kund, dvs. Inbesparningarna "dikteras" åt kunden.
- E. Definierar målsättningarna tillsammans med vissa kunder.
- F. Följer upp och definierar målsättningen om det känns relevant för kunden.
- G. Definierar målsättningarna tillsammans med kund.

- H. Sätter målen tillsammans med kunden.
- I. Finner argumenten med kunden.

14.3 Summering

Det är positivt att så många säljare har tagit till sig detta med att definiera målsättningarna tillsammans med potentiella kunder. Det är extremt viktigt för att hela värdeförsäljningskonceptet ska fungera.

15 Följer du upp tillsammans med kunden om målet med värde baserad försäljning uppnåts?

15.1 Syfte

Syftet med frågan är att kartlägga hur väl kunden involveras i att utvärdera utfallet. Om målsättningarna definierats tillsammans med kunden bör de ju också följas upp för att se hur det har gått.

15.2 Resultat

- A. Har inte följt upp resultaten hos kunderna systematiskt.
- B. Nej, har inte hunnit göra så många värde baserade försäljningar ännu, men anser att idén är bra.
- C. Följer absolut upp med kunden hur det går.
- D. Följer upp resultaten tillsammans med kunden.
- E. Nej, följer inte upp med kunden.
- F. Nej, har ännu inte följt upp resultatet med någon kund.
- G. Anser det viktigt att följa upp resultaten med kunden.
- H. Följer alltid upp resultaten med kunderna.
- I. Även representant I följer upp resultaten med kunderna.

15.3 Summering

Resultatet är tu delat. Det positiva är att flera ser helheten och anser det viktigt att följa upp resultaten med kunderna, men dessvärre finns även ett antal som inte anser det viktigt och således låter bli. Det vore mycket viktigt att göra det så att om något är fel hos kunden kan det korrigeras och lärdomar kan

kommuniceras tillbaka till Fluid-Bag för att utveckla produkterna och tjänsterna vidare.

16 I vilken position inom kundföretaget jobbar den som oftast gör köpbeslutet?

16.1 Syfte

Syftet är att kartlägga vilka kontakter som används.

16.2 Resultat

- A. Oftast från inköpet. Optimalt skulle det vara någon som ansvarar om produktion eller logistik hos kunden. Dessa ser nyttan och möjligheterna.
- B. Variera mycket från kund till kund. Idealet är någon som har beslutsrätt och som ser fördelarna. Värst är inköpare.
- C. Inköpare, produktions chef, logistik chef eller produktionsutvecklingsansvarig. Det sist nämnda är den optimala.
- D. Oftast tekniska chefer vilket även upplevs som den optimala kontakten.
- E. *Inget svar.*
- F. I första hand Produktions chefer eller Fabrikschefer och i andra hand inköpschefer.
- G. *Inget svar.*
- H. *Inget svar.*
- I. Vanligaste är någon från inköp eller logistik, även personer från tillverkningsprocessen är nyttiga för att sälja in konceptet.

16.3 Summering

De flesta tycks ha insett att det är personer med totalansvar för kostnader inom produktion och logistik som oftast kan räkna fram nyttan för kunden med att använda Fluid-Bag. Inköpare köper vad de blir tillsagda att köpa. Därför

kommer säljaren ingen vart med att sälja tilläggsvärde till inköpare, som har till uppgift att köpa billigt utan hänsyn till företagets totalekonomi.

17 Sammanfattning

Jag anser att Kalliomaa har gjort et gott jobb med att intervjua nio av våra tolv försäljare både i Jakobstad och ute i världen. Det har varit en dryg uppgift och jag är verkligen tacksam för att jag sparat en massa tid och kanske även fått ärligare svar då frågorna ställts av en utomstående part.

Samtidigt inser jag att jag gått miste om "känslan" i intervjuerna. Jag saknar även styrförmågan då jag vid denna summering av svaren saknar möjligheten att ställa tilläggsfrågor och på så vis styra dialogen så som jag vill. Detta innebär att validiteten lider.

Intervju resultaten ger dock mycket bra inblick i säljarens situation och de brister som kommer fram framför allt inom säljprocessen kommer att åtgärdas.

SALES PROCESS

OPPORTUNITY

The purpose of this sub segment is to register each opportunity found for further evaluation and action.

Role

The main responsibility for qualifying suspects lies with the global sales team, i.e. each individual having the direct customer interface for that specific customer. Sales technical support shall be given by the business manager in question.

Input

- Record source of input
- Select segments. In Fluid-Bag we have chosen the following focus area based on expected sales in ½ to 5 years. Therefore, we need to focus on narrow industries for a deep market penetration. These market focus areas shall be redefined every second Year. The following focus areas have been chosen for each segment:
 - Food, Pharmaceuticals and Cosmetics
 - Toothpaste makers
 - Skin care product makers
 - Fruit preparations
 - Reactives
 - Vehicle industry
 - Wind mill industry
 - Wood construction industry
 - Silicon sealants
 - Ink & Lubricants
 - Service organizations for heavy earth moving equipment, e.g. CAT
 - Steel mills
 - Ink supply system providers
- List of customers' competitors. A qualified list of competitors of present customers, e.g. large steel mills or vehicle industry in China, India or SE Asia

Action – Role

- Register in CRM.
- Collect information to qualify and according to Value Based Sales.
- Create value proposition.
- Communicate to decision makers in client organization.

Process Indicator

- Number of processed suspects.
- Number of qualified vs. total amount.

Output

- Value proposition or no go.
- “Technical specification.”

OFFER

Role

The main responsibility for the offering lies with the business manager for the specific customer segment.

Input

- Value proposition.
- "Technical specification."

Action – Role

- Create offer in ERP in accordance with the value proposition.
- Send offer to suspect and follow-up receipt.

Process Indicator

- Number of quotations per month for each segment.

Output

- Quotation to customer.

CLOSE

Role

The main responsibility for the project closing lies with the global sales team, i.e. each individual having the direct customer interface for that specific customer supported by the business manager for the relevant segment.

Input

- Offer.
- Technical specification.

Action – Role

- Perform filling- and discharging trials.
- Negotiate with suspect.

Process Indicator

- Number of won deals per month.
- Achieved Sales Margin per case.
- Hit rate - number of won deals per number of quotations.

Output

- Purchase order from customer.
- Win – Loss. All cases to be reported off in CRM. Following items to be recorded:
 - Why was it won or lost?
 - If lost:
 - For how much?
 - Who got the deal?
 - What could we do in a different way in future?

WON – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Role

The main responsibility for the customer relationship management lies with the global sales team, i.e. each individual having the direct customer interface for that specific customer. Orders are handled through normal order management procedures by order handlers.

Input

- Purchase order from customer.

Action – Role

- Maintain customer relation through ongoing communication and visits.

Process Indicator

- Customer satisfaction survey.
- Number of orders from present customers in year.
- New sales volume from present customers in year.

Output

- Result - More business or no go
- Compare achieved results with value proposition – Create reference case
- Scores in Customer Satisfaction Surveys.
- Improved customer understanding.