



Konsten att sälja hållbart resande

En handledning till att förbereda, genomföra och följa upp besök hos företag och andra arbetsgivare.

FÖRORD

Det här är en handledning för den eller dem inom kommuner, Vägverket eller anlidade konsultföretag som är ute och besöker företag/arbetsgivare för att inspirera och sälja in hållbart resande. Den är ett komplement till handboken med samma namn som i första hand vänder sig till projektledare, projektägare, beställare eller chefer. Handboken erbjuder råd och verktyg för att förbereda, genomföra och följa upp satsningar på samverkan med arbetsgivare i en kommun eller region. Denna kortfattade handledning erbjuder råd och tips när man förbereder, genomför och följer upp själva besöken – alltså det praktiska arbetet med att lyssna, övertyga och skapa relationer.

Även om projektledaren själv inte arbetar på fältet bör han eller hon läsa igenom denna handledning för att bättre förstå och stötta den som är ute. Av samma anledning bör den som arbetar på fältet åtminstone skumma igenom handboken för att förstå sammanhanget. Lite överlapp kan det finnas, men det får ses som en repetition.

Innehåll och bakgrund

Innehållet bygger på skribentens arbete med företagssamverkan på Trafikkontoret (TK) i Göteborg och försäljningserfarenheter från andra branscher samt kursen ”Konsten att sälja Nya Vägvanor”. Trafikkontoret arrangerade kursen i januari 2005 för anställda och inhyrda konsulter med företagskontakter samt några personer med motsvarande roll hos TKs samarbetspartners (ffa Vägverkets Göteborgskontor, Västtrafik). Kursledare var Håkan Petersson, säljcoach med mångårig erfarenhet från att marknadsföra och leda konsultföretag.

Handledning belyser säljarrollen, med tips om hur man hanterar möten och människor, hur man ställer arbetande frågor, identifierar behov och övertygar med rätt argument – helt enkelt hur man ökar chansen att den avvaktande, eller till och med negativa, motparten blir en positiv medpart. Tips och råd om marknadsföring, urval, produkter och erbjudanden och annat som säljuppgiften förutsätter, återfinns däremot i handboken.

Den som inte tidigare arbetat med försäljning eller konsultativt arbete mot företag eller andra organisationer, rekommenderar vi att gå en kurs i säljteknik. En tryckt handledning som denna kan fungera som ett stöd, men den kan inte ersätta de praktiska och interaktiva momenten i en kurs. Där får man pröva och öva frågor och argument och utveckla en förståelse för rollen som säljare tillsammans med andra med liknande uppdrag.

Om att sälja

Till sist några ord om det ibland laddade ordet sälja. Säljer är något vi alla gör hela tiden. Vi säljer saker, åsikter, idéer och visioner; vi gör det hemma och på jobbet; till kollegor, barn och kamrater.

Vi vill påverka, nej fel, vi vill få andra att vilja göra det vi tycker att de borde göra. Det kan vi inte göra med pek-pinnar eller påbud, det kan vi bara göra genom att fråga, lyssna, tänka och leverera lösningar på de problem vi tillsammans har hittat.

En framgångsrik säljare snackar inte, hon lyssnar. En framgångsrik säljare

vet vart han vill komma, men ser även till att den han pratar med hänger med. Viktigast av allt: En framgångsrik säljare uppfattas inte som en säljare, utan en rådgivare, en kreativ lönsamhetskonsult som sitter på samma sida bordet. Sköter han eller hon sitt jobb, då blir det bättre än det var innan och bägge parter har tjänat på det.

Det finns en tendens att underskatta vikten av att kunna sälja, det räcker ju med att kunna det man ska sälja. Men räcker det verkligen med att kunna texten och musiken till en låt, behöver man inte också lära sig att sjunga eller spela för att det ska låta bra?

Hans Arby,

*Företagsrådgivare på Trafikkontoret,
Göteborgs Stad 2004-2006.*

För Vägverket i november 2006.

INNEHÅLL

Inledning	5
Före mötet	9
Under mötet	12
Efter mötet	16
Bilagor:	19
<i>Exempel på SPIN-frågor</i>	
<i>Checklistor</i>	

INLEDNING:

Ditt liv som säljare

Om du bara tänker komma ihåg två ord från handledningen (eller handboken), så låt det vara nytta och relationer.

Det är **nyttan** hos mottagaren som är intressant, inte tjänsterna eller åtgärderna i sig; och det är inte våra egna bevekelsegrunder. Nyttan är ofta liktydigt med vad man hittar i årsredovisningen: Pengar, men även varumärke, hälsa, miljö och andra lite mjukare värden. Om det du föreslår ska göra nytta måste du se till att föreslå rätt saker och att den andre är med på noterna. Det gör du genom att fråga och lyssna, inte genom att informera.

Men det räcker sällan med att kunna påvisa nytta, den du möter måste också lita på dig. Skapar förtroende gör man steg för steg genom att uppträda professionellt och långsiktigt och genom att uppfylla eller överträffa förväntningarna. **Relationer** utvecklas när man är till ömsesidig nytta för varandra. En förutsättning för det är att man träffas och gör saker tillsammans.

Du har huvudrollen

Egentligen handlar det om flera roller. För det första är du säljare – ditt jobb är ju att få arbetsgivarna att bli ett slags kunder. För det andra är du

en representant för din organisation och får vara beredd på att fånga in andras bollar också – i alla fall om du vill att de ska vilja göra saker för dig i ett senare skede. För det tredje är, eller blir, du i kundens ögon en rådgivare som är där för att hjälpa dem att lösa problem.

Men arbetet innebär fler roller än så, den viktigaste är den som koordinatör, projektledaren eller kanske dirigenten. Du varken kan eller hinner spela alla instrument, men du ser till att dina kollegor eller inhyrda specialister samverkar så att publiken får det de förväntar sig.

Ytterligare ett annat ord för huvudrollen är *account manager*, alltså den som hanterar och ansvarar för kunden i den egna organisationen. Det är ditt jobba att känna arbetsgivaren och hålla kontakten så att du vet vad som är rätt att göra härnäst. För att klara det behöver du även känna till och bevaka deras omvärld och händelser som påverkar dem.

Som huvudansvarig för kontakterna äger du inte bara kundrelationen, utan även resurserna på hemmaplan – inklusive din chef. Du borde i alla fall göra det. Om din chef har gett dig i uppdrag att bygga upp relationer med några nyckelföretag

och du bedömer att din chef, eller din chefs chef, behöver göra en insats, då ska de också göra det. Direktörer vill umgås med direktörer – låt dem göra det, men vara tydlig med vad du vill att dina chefer ska åstadkomma.

Det är sällan de resurser eller personer som finns i huset räcker till. Du behöver samarbeta med experter, leverantörer, andra offentliga aktörer, bransch- eller företagarföreningar och andra typer av nätverk. Din roll som affärsutvecklare handlar om att sy ihop lösningar som alla parter tjänar på, vare sig de är kunder, leverantörer eller myndigheter. Ju fler du känner och ju fler som känner dig desto lättare blir det, därför är rollen som nätverkare också viktig.

Att företräda en kommun eller myndighet är naturligtvis inte samma sak som att jobba som säljare på ett företag. Dels jobbar du troligen i en politiskt styrd organisation, dels får du inga regelrätta order på det du säljer. Det finns visserligen en fördel i att du i första hand inte uppfattas som en säljare av dina kunder – du är ofarligare – men de förväntar sig ändå att du tänker och agerar som man gör i deras värld. Det betyder att du måste ha fått ett tydligt mandat så att arbetsgivarna tycker det är mödan lönt att lära känna dig.

För att lyckas hos dem du möter måste du nämligen sälja en sak allra först: Dig själv.

Dina drivkrafter, piskor och morötter

Visst vill du åstadkomma mycket och visst har du en egen drivkraft, men det går lättare om någon bekräftar att det du gör är viktigt. De flesta av oss behöver någon form av piskor och morötter för att kunna göra väl ifrån sig.

Det betyder att du jobbar mot vetliga och mätbara mål. Eftersom man i princip kan göra hur lite eller hur mycket som helst måste det finnas något att hålla sig i och mätas mot. Lagom tuffa mål motiverar och gör att du ringer den där personen idag istället för imorgon eller aldrig.

Att ha något att rätta sig efter minskar även risken att bränna ut sig. Men du ska samtidigt se målen för vad de är: En kompass som visar åt vilket håll du ska springa. Att inte nå målen behöver inte vara samma sak som att misslyckas. Det kan lika gärna bero på att målen var felformulerade från början eller att förutsättningarna har ändrats. Du har kanske inte fått det stöd du behövde, de resurser eller den utbildning du var utlovad. Då måste bristerna åtgärdas eller målen ändras. Se över mål, utfall och resurser tillsammans med din chef med jämna mellanrum.

Ditt erbjudande

Det går inte att komma tomhänt, att bara fråga och lyssna som en god journalist. Du vill ju också att den du möter ska göra något, det är därför du är där.

Någonstans i processen kommer din kontakt ställa tre grundläggande frågor:

- Vad är det ni erbjuder?
- Vad har vi att vinna på det?
- Vad behöver vi göra?

Då måste du kunna presentera ett attraktivt erbjudande som svar. Ditt erbjudande kan vara en kartläggning av arbetsplatsens resor, en genomgång av styrdokument eller kanske produkter och tjänster från dina samarbetspartners som passar in just där och just då.

En USP (Unique Selling Point) berättar om vad man erbjuder till vem och vilken nytta det gör. Här skulle den kunna vara: "Vi erbjuder en oberoende transportrådgivning till stora och medelstora företag/arbetsgivare som hjälper dem att effektivisera resorna till, från och i arbetet för att spara pengar, få fler friska medarbetare och en bättre miljöprofil".

Frågor och svar

Hur erbjudanden kan se ut beskrivs utförligare i handboken, men det är viktigt att poängtera att det är nyt-

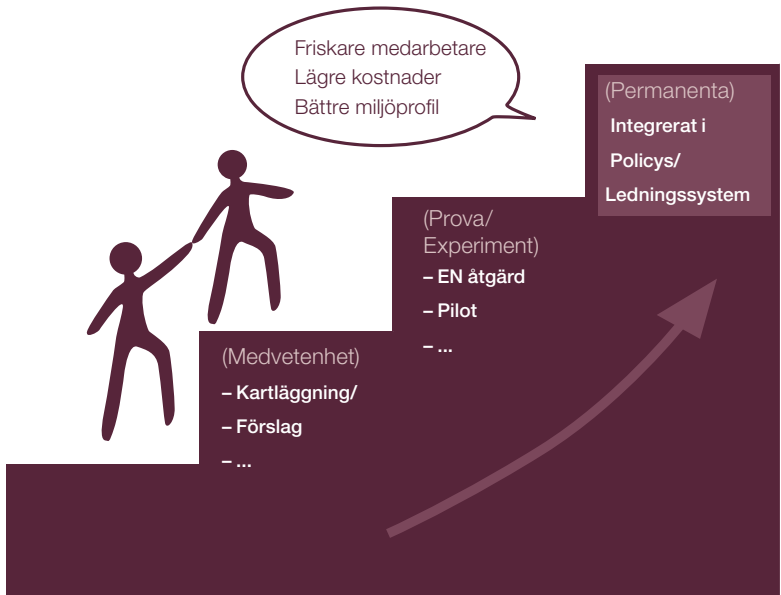
tan i erbjudandet som är det viktiga. Man pratar om att en tjänst har vissa Egenskaper som innebär Fördelar gentemot andra lösningar och som resulterar i en Nyttä för kunden. Det är EFN-modellen. Vilken nyttan är för den du pratar med, det tar du reda på genom att ställa rätt frågor.

Då kan du följa den så kallade SPIN-modellen: Du ställer Situationsfrågor för att få en god bild av hur det ser ut idag med exempelvis användandet av privata bilar i tjänsten, för att sedan ställa problemfrågor som lyfter fram det som de är missnöjda med. Inverkansfrågorna låter sedan kunden tänka efter vilka konsekvenser problemen har, hur missnöjda de är och Nyttofrågorna får honom eller henne att bekräfta för dig och sig själv hur mycket din lösning på problemen är värd, och om de vill ha ett konkret förslag. Man går alltså från uttalade behov via uttalade behov till lösningar och åtaganden. Där möts också N:et i EFN- och SPIN-modellen. Man kan alltså ha med sig en uppsättning SPIN-frågor för varje område inom en arbetsplats resor och en uppsättning EFN-kedjor för varje tjänst, lösning eller erbjudande.

När arbetsgivaren (organisationen eller personen) får nytta av det du erbjuder, hjälper du till att skapa värden i deras organisation. Ju mer värde du

hjälp till att skapa, desto längre in når du hos arbetsgivaren och desto större värden kan du skapa. Processen som gör dig till en mer och mer strategisk samarbetspartner kallas ibland värdetrappan. Ditt jobb kan liknas vid kopsäljaren som efter att ha lyckats få in en maskin som kunden är nöjd med, till slut kommer hem med ett kontrakt på att ta hand

om kundens hela dokumenthantering. Ditt slutresultat är kanske att arbetsgivaren uppdaterar viktiga policies, ändrar rutiner och inför tjänster som stödjer ett hållbart resande till, från och i tjänsten.



Värdetrappan beskriver hur vi med våra råd och tjänster steg för steg gör åstadkommer mer och mer hos en arbetsgivare.

FÖRE MÖTET:

När det väl är dags, räkna med att du är välkommen, men att förväntningarna är låga. Det skadar ju inte att lyssna och det är nog dumt att stänga dörren för någon från kommunen, tänker de. Det är ett fantastiskt läge för ett första möte som är få säljare förunnat. Det gäller att utnyttja det öppna läget och undvika pekpinnar.

Vem du vill träffa

Urvalet av vilka arbetsgivare du ska ge dig på och i vilken ordning är gjort innan du börjar ringa eller skicka förvarningsbrev och beskrivs mer utförligt i handboken. Fokus ligger troligen på dem som är kända eftersom de ofta är både stora och måna om sitt varumärke och blir bra referenser.

Eftersom de är stora har de många som tar sig till jobbet varje dag och kanske även ett omfattande tjänsteresande och därmed en stor egen besparingspotential. Det finns sannolikt utpekade ansvariga för personal, kvalitet, miljö, friskvård, resor etc som har intresse av att driva frågorna internt.

Vem av dessa är då bäst att försöka få träffa? Det spelar egentligen mindre roll om din blivande ambassadör är miljö-, personal-, bil- eller kontorschef. Din första kontakt kan mycket väl vara VDn, men om företaget är lite större innebär det troligen att han eller hon ändå pekar ut någon en nivå ner som får hantera de löpande kontakterna. Denna någon har förhoppningsvis också ett intresse av att dri-

va frågan. Den personliga drivkraften är nämligen viktig, vare sig den kommer ur ett eget engagemang, en vilja att förbättra verksamheten eller en chans att stärka den egna positionen internt.

Det finns alltså annat än organisatoriska mål att ta hänsyn till och personen är många gånger lika viktig som positionen. Du vill ha en kontakt med breda kunskaper, stort kontaktnät, nyfikenhet, mod och naturligtvis gärna beslutsbefogenheter. En eldsjäl som ingen längre lyssnar på är inte lika intressant. Det är jobbigt med människor som är svåra att få tag i, men det kan vara värre med människor som alltid har tid...

Du kan passa på att boka in ditt första möte med flera personer, kanske en från varje ansvarsområde. Fördelen är att du får en bredare kontaktyta och samlar personer som kanske aldrig träffats förut och som ser att de har en gemensam fråga. Men det finns även risker: Du, eller ni, förväntas bjuda på en allmän presentation. Det blir du som pratar och de som lyssnar istället för tvärtom. Det blir svårare att skapa den där dialogen där du kan ställa frågorna som får dem att tänka efter och där ni tillsammans identifierar problem och lösningar att jobba vidare med.

Större möten hos arbetsgivaren passar längre fram i samarbetet när du har något att presentera, t ex vad just den arbetsgivaren kan göra och vad

den tjänar på det. Innan du nått så långt, måste du skaffat dig någon att jobba med, som hjälper dig att ta fram information och förankra de första stegen internt.

Första kontakten

Du kan skicka ett brev först som i princip berättar att du kommer att höra av dig, varför du kommer att göra det och vilken nytta han eller hon kan ha av det. Du kan också ringa direkt. Gör det du känner dig mest trygg med.

Det finns sällan en utpekad kontakt på webben för den som vill prata resor, vilket gör att du kan behöva ta hjälp av växeln och prata med flera andra innan du hittar rätt person. Det är då viktigt att vara väl förberedd, att ha tagit reda på tillräckligt mycket om arbetsplatsen så att du inger förtroende och vet vad du kan spinna på. Se mer om det längre fram i kapitlet.

Målet med denna första kontakt är att få till ett första fysiskt möte. Tänk igenom vad du vill säga, men säg hellre för lite än för mycket. Tryck på att det är ett förutsättningslöst möte om något som är en viktig del av deras verksamhet och där det finns mycket att vinna. Var tydlig med avsändaren. Bestäm redan nu hur långt mötet kommer att vara, helst inte mer än en timme. Det är bättre med flera korta än ett långt möte. Fråga om det är något de redan har diskuterat eller är speciellt intresserade av.

Efter samtalet, skriv ner vilken känsla du fick av personen och vad som verkade intressera honom eller henne.

Gör hemläxan

Alla arbetsgivare har olika förutsättningar – i allt från ekonomi och läge, till kultur och värderingar. Alltså måste vi behandla dem som olika individer med olika behov och intressen.

Det går att ta reda på mycket om arbetsgivaren innan möten. Gå igenom webbplatsen, och titta sådant som rör allt från verksamhet, affärsidé och policys till omsättning, organisation, och anställda. Sök på webben om vad som skrivits om företaget och den du ska träffa. Är det kärt ekonomiskt är det bättre att fokusera på att minska reskostnaderna, expanderar företaget är intresset för friskvård och miljöprofil större.

Se även över hur väl ditt erbjudande passar in. Är busslinjerna till arbetsplatsen usla, är det ingen idé att trycka på subventionerade busskort. Kanske behöver du prata med någon hos dina samarbetspartners, de kan ha haft kontakt med arbetsgivaren tidigare, eller kan ha något på gång som passar in.

Att vara påläst är också en fråga om förtroende. Genom att förbereda dig väl och ställa bra frågor både visar du och vinner respekt. Är du intresserad av den andres verksamhet, är han eller hon intresserad av din.

Begränsa inte intresset för de lokala arbetsgivarna till enbart inför besöken, försök hänga med vad som skrivs i tidningar och i andra medier. Då kan du också utnyttja yttre händelser eller förändringar som påverkar en eller

flera arbetsgivare och alltid höra av dig vid rätt tidpunkt.

Utifrån all kunskap kan du göra en mer eller mindre noggrann förberedande behovsanalys som ger svar på vilka behov de troligen har och hur ditt erbjudande i så fall kan tillfredsställa dessa behov. Titta både på organisatoriska och personliga behov.

En miljöchef som får hjälp med ekonomiskt sunda åtgärder som gör att företaget klarar nästa miljörevision stärker även sin egen position.

En personalchef kan behöva få fler i rörelse eller förbättra tillgängligheten eller profilen för att underlätta rekrytering, kontorschefen kan vilja spara parkeringskostnader, ekonomichefen vill hålla nere kostnaderna för förmånsbilar och bruksfordon, marknadschefen behöver öka försäljningen mot kommuner och landsting som mer och mer skärper miljökraven i sina upphandlingar.

För att öka chansen att detta första möte överhuvudtaget blir av, är det viktigt att göra en del av hemläxan redan innan du ringer det första telefon samtalet. Redan där bestämmer sig din kontakt för vad han tror om nyttan med ditt besök.

Packa portföljen

Fundera även en stund på vilka förväntningar som de du möter kommer att ha på din organisation, ditt erbjudande och dig som person. Så småningom ska ni mötas det är ju synd om er relation börjar med en besvikelse.

Sätt upp ett mål med det första mötet, vad vill du ha med dig hem efteråt? Lagg upp en strategi utifrån det du vet eller kan anta angående arbetsgivaren och den du träffar. Se aldrig det första mötet som din enda chans att berätta om allt de kan och bör göra, utan just som ett första möte som ska följas av flera.

Ha gärna med dig färdigskrivna frågor, mer som ett stöd för minnet än en lista att följa. Du kan också tänka ut några förslag på åtgärder som du tror skulle kunna passa på den aktuella arbetsplatsen, så att du kan exemplifiera vad du menar och kan bjuda på aptitretare.

Argumenten anpassar du sedan efter vilket ansvar den du pratar med har och de goda exemplen efter vilken typ av arbetsgivare det gäller, allt för att de lättare ska ta till sig det du säger.

Ta med några enstaka OH-bilder som konkretiserar det du säger (tidningsklipp, statistik, goda exempel etc), eller annat som passar i ditt skyltfönster. Det kan vara bra att ha med sig en färdig presentation. Även om den aldrig skulle behövas är det en trygghet att veta att man är förberedd på alla situationer. Att förbereda en presentation kan också vara ett bra sätt att tänka igenom sitt budskap.

Ibland är det bra att lämna broschyrer och andra trycksaker, men risken finns att de stör det anpassade förslag du kommer att lämna efter mötet eller längre fram. Den viktigaste trycksaken är ditt visitkort.

UNDER MÖTET:

Man kan inte göra mer än sitt bästa, men man kan förbättra oddsen för att det ska räcka med att göra sitt bästa. Även om klädkoderna inte är lika viktiga längre, spelar det ändå roll hur du ser ut. Det är onödigt att låta ovidkommande saker stå i vägen för ditt budskap och det jobb du ska göra. Bäst är att klä sig ungefär som den du ska möta, då syns inte kläderna. Tänk på att du representerar din organisation och att den du är, är lika viktigt som den du representerar.

Om du har någon med dig, en konsult, en chef eller liknande, gör då klar rollfördelningen innan ni stiger in. Dels undviker ni att prata i mun på varandra, men framförallt kan ni utnyttja rollspelet. Låt en vara säljaren och en experten, även om ni är lika kunniga eller säljande bägge två.

Kom i tid. Det ger dig möjlighet att spana och känna in företagskulturen, speciellt om du använder tiden till att prata med den som sitter i receptionen.

Du kan också använda tiden till att repetera målet med mötet och hur du har tänkt lägga upp det. Instruera hjärnan att styra över energi från munnen till öronen så att du verkligen får med dig hem det du ville ha, någon form av åtagande.

Tänk framförallt på att man bara får en chans att göra ett första intryck, men inte för mycket eftersom du är väl förberedd och det är nu du ska få

belöningen för att du gjort hemläxan. Ägna dig istället åt lite mental träning och peppa dig. Mötet är din show – även om det är de andra och inte du som är stjärnan. Du är dirigenten, inte solisten.

Att mötas

När ni möts, och i början av mötet, försök bedöma vilken typ av person(er) det är du träffar. Det finns en mängd sätt att sortera in människor i fack, och det är lika generalisera som det är användbart. Är den du träffar en "Sara Samlare" som är bättre på att lyssna än att fatta beslut, en "Tage Tänkare" som vill ha rationella argument och gott om tid, en "Berit Bestämmare" som på kort tid vill ha fakta och veta vad hon ska göra, eller kanske en "Gösta Görare" som snabbt vill komma igång och låter hjärtat styra? De vill bli bemötta på olika sätt för att känna sig trygga med dig och det du föreslår. Det är faktiskt ditt jobb att anpassa dig och dina argument. Alla vill bli bemötta med respekt för den egna personen och professionen.

Det betyder att du behöver veta vilken typ du själv är och hur du uppfattas i olika lägen. Det går inte ställa om sig hur mycket som helst, och märker du att du efter några möten inte kommer någonstans, ska du kanske låta någon annan fortsätta kontakterna med just den personen.

Tänk ännu en gång på att du får högre betyg ju fler frågor och ju färre

påståenden som lämnar din mun. Det går lite emot vår uppfostran och den sociala normen att fråga mer än att svara, det är inte så vi brukar umgås. Och visst vill man ha en avspänd diskussion, men huvudsyftet är inte att ha trevligt en stund, utan att nå resultat. Dessutom tycker vi faktiskt mer om den som frågar hur vi har det än den som berättar hur han har det. Nidbilden av en säljare är krokodilen, en varelse med stor käft och inga ören, men vi människor är faktiskt födda med två öron och en mun, och det borde betyda något. Det är alltså inte en framgång att ha fått prata oavbrutet i två timmar under besöket. Du ska leda mötet, inte dominera det.

Tänk på att det du pratar om kan vara helt nytt för dem och något som inte har prioriterats – och kanske heller aldrig kommer att prioriteras. Nya journalister brukar få rådet att behandla läsarna inte som dumma, utan som okunniga. Det är din uppgift att lära dem.

Förväntningarna är troligen låga, men svagt positiva, som tidigare nämnts, men intresset för det vi erbjuder är stort. De vi möter är även intresserade på ett personligt plan – alla har en relation till köer, försenade bussar eller osopade cykelbanor. Det är en nästan naturlagsbunden inledning på ett möte att prata om trafikproblemen ur någon vinkel. Det är bra, egna erfarenheter är en utmärkt startpunkt för

ett resonemang. Låt dem prata av sig om det, så att inte det ligger kvar och blockerar ditt budskap.

Efter småpratet, inled med att presentera dig själv, den du arbetar för och repetera syftet med mötet. Kontrollera hur lång tid som är avsett för mötet. Be honom, henne eller dem presentera sig och sina arbetsuppgifter. Kanske har de redan gjort något och vill ha beröm eller har de idéer och vill ha råd.

Frågorna och svaren

Ditt jobb är att öppna deras ögon för onödiga kostnader, vare sig de kan utryckas i pengar, hälsa eller varumärke och visa på möjligheter till en bättre lönsamhet. För att göra det använder du frågor som både ger dig svar och som får dem du möter att tänka och följa med i resonemanget. Rätt ställda frågor sätter igång hjärnan på dem som får dem.

Arbetande frågor är sällan ledande eller ja och nej-frågor, de är ofta öppna frågor som inbjuder till berättande. Tänk så här: Frågor som börjar med ett verb är slutna eller ledande (Fattade ni beslutet för att...?), det är bättre att de börjar med frågeord som Vem, När, Var och framförallt Vad, Varför eller Hur. (Vad låg bakom beslutet...?) Ju mindre innehåll i frågan, desto mer kommer i svaret. En bra fråga är kort, konkret och inbjudande: "Kan ni berätta lite om er pågående friskvårdssatsning?"

Du ska styra samtalet med vad du frågar om, inte genom styrande frågor. Du kan vinna diskussionen på det sättet, men inte kunden.

Många gånger är det inte grundfrågan, utan följdfrågorna som ger resultat. Lyssna noga och be om förtydliganden, exempel, siffror: "Och vad fick det för effekt?", "Varför gick det så tror ni?". Lyssna även efter sådant som egentligen inte är svar på någon fråga och heller inte finns med på din lista, men som kanske är en ännu bättre ingång. Kanske kommer ni tillsammans på något som blir din nästa "storsäljare".

Var heller inte rädd för att fråga, ingen tar illa upp över en fråga som är hövligt ställd och med gott syfte. Kan, eller vill de inte svar, så gör de inte det.

Du kan utgå från SPIN-modellen som nämndes i det inledande kapitlet. Jobba mest med inverkansfrågor, det är de som får kunden att känna efter hur ont problemet egentligen gör. Följ ett spår åt gången. Gå igenom tjänsternas med bil tills ni benat ut problem, konsekvenser och helst hittat en möjlig lösning och du fått ett accept på ett nästa steg i den frågan. Ta sedan ohälsoproblemet, parkeringsproblemet, eller kanske det grundläggande

		S	Situationsfrågor
		P	Problemfrågor
		I	Inverkansfrågor
E	F	N	Nyttfrågor
Egenskap	Fördel	Nytta	

Den säljande rådgivaren identifierar, klargör och synliggör problem och visar på lösningar för den han möter genom att ställa rätt typer av frågor. Den sista typen av frågor knyter ihop säcken och pekar på just de nyttor som du vet att dina lösningar har. När din kund är med på nyttan, kan du börja prata om alla (relevanta) fördelar lösningen, tjänsten eller produkten har.

problemet att de inte har ett grepp om arbetsplatsens resor. Det har du ju också en lösning på. Men många frågespår tar kanske slut redan vid problemfrågan. De har helt enkelt inga eller redan löst dem – tror de i alla fall. Delsammanfatta under mötets gång.

Hitta åtminstone en krok

Allt handlar om att få in en fot och bevisa sin nytta, det är så du bäddar för fortsättningen och bygger relationer. Hugg på det som är aktuellt, utnyttja den öppning du får. Är det "bara" de långa eller korta tjänsteresorna som är på tapeten, låt oss då börja där. Det vi gör kommer att spilla över på annat eftersom det mesta hänger ihop. Det finns alltid något du kan göra, ta tag i det även om det känns futtigt just då. Det ger dig en chans att hålla kontakten tills något större dyker upp.

Respektera tiden. Det kan mycket väl vara så att ni hittar många saker att ta tag i. Prioritera och boka ett nytt möte.

Var lagom påstridig. Din kund har hela tiden tre mer eller mindre medvetna frågor i sitt huvud: Är detta vettigt, sunt och tror jag på idén? Vad kommer jag att tjäna på det? Kan jag lita på att hon levererar det hon lovar?

I slutet sammanfattar du vad ni kommit överens om utifrån dina anteckningar. Se till att få accept för nästa steg, vare sig det är ett nästa möte, att de vill bli uppringda av en tjänste-

leverantör, eller att de är beredda på att genomföra en kartläggning av resorna. Gå igenom det ni på var sitt håll ska ha genomfört tills ni träffas eller hörs nästa gång. Kanske bokar du redan in nästa möte. Du lovar att skicka de viktigaste punkterna från dina anteckningar.

Men mötet är inte slut ännu. De viktigaste svaren kan du få på väg ut, som följd av "by-the-way"-frågor eller bara för att ett mötes ofta stela regi är bruten och alla slappnar av. Kanske hin-ner du få fler "order" i ytterdörren.

När det fryser på

Möten kan köra fast, tappa tempo eller aldrig riktigt lyfta. Du kan behöva bryta isen, använda en "ice-breaker". Finns det något i rummet att fråga om, eller något du såg på vägen dit? Kanske kan du be om mer kaffe, ställa dig upp en stund eller något annat som byter fokus, bryter mönster och skapar rörelse. Föreslå en kort bensträckare, be att få titta på produktionen eller höra mer om deras verksamhet, berätta om en relevant händelse. Det viktigaste är att det är du som bjuder på dig själv.

Tänk igenom några standardknep att ha med. Det kommer att uppskattas eftersom alla vill ha ett bra möte och gillar den som kan skapa ett bra klimat.

EFTER MÖTET:

Direkt du kommer tillbaka till kontoret, eller på vägen tillbaka, tänk efter: Vilken typ av person(er) var det du mötte, vad intresserade dem, vad ska du tänka på till nästa gång? Lägg upp en enkel taktik för det fortsatta arbetet.

Att skriva ut mötesanteckningarna direkt efter mötet är självklart det bästa. Det går fortare och minnet kan fylla ut hålen i anteckningarna – som kan vara bristfälliga eftersom du troligen var upptagen med att fråga och lyssna.

Att snabbt följa upp mötet genom att skicka anteckningarna nära efter mötet är även en fråga om kvalitet och ett sätt att hålla upp tempot i processen genom att föregå med gott exempel. Affärsmöjligheter förvandlas annars snabbt till surdegar.

Samma sak gäller med övriga aktiviteter du tagit på dig att utföra. Det är lätt att hoppa över det som känns mindre viktigt eller svårare, men åtaganden ska uppfyllas, det är ett sätt att förtjäna förtroendet. Om inte förr, så märks det nu vid skrivbordet hur bra mötet var. Hur lång är listan med konkreta saker som ni verkligen kom överens om att göra?

Nästa steg

Du får försöka känna efter var de befinner sig, mentalt och beslutsmässigt, när de är mogna att ta ett steg. Se dig som en förälder som insett att barn inte lär sig allt på en gång, det

enda man kan göra är att motivera och stötta dem. Men du kan heller inte låta dem vara ifred, då får de helt plötsligt något annat för sig.

Det kan ta stopp. Företaget går sämre, din kontaktperson byter jobb, leverantören av den tjänst som du trodde skulle göra underverk på en arbetsplats går i konkurs. Det gäller alltså att hela tiden jobba med nya uppslag och även med nya personer.

Tar det stopp kan det även bero på att du jobbar med fel person, eller en person i fel situation och det kan vara ett jobbigt läge att ta sig ur. Du kan fråga personen om det finns någon annan du kan prata med också eller istället. Kanske vill den personen hellre träffa någon annan hos dig, eller hans chef träffa din chef för att det ska lossna.

Leta efter andledning för att hålla kontakten, även om det inte finns ofärdiga punkter på er gemensamma åtgöras-lista.

Tänk på vad och hur du dokumenterar. Stödanteckningar är inte en allmän handling men som mötesprotokoll blir de i princip det. Nu betyder inte allmän handling att allt är offentligt. Innehåll kan sekretessbeläggas. En trolig tolkning av offentlighetsprincipen är att underlag som arbetsgivare lämnar till dig vid en kartläggning av tjänsteresorna omfattas av sekretess, men den rapport ni tar fram och överlämnar inte gör det. Det betyder att vem som helst kan begära att få se

den, men eventuella affärshemligheter i den kan skyddas.

Återkoppling

När en arbetsgivare har gjort något som gett effekt, återkoppla och utnyttja det som gott exempel. Bjud på publicitet och uppmärksamhet. Det marknadsför vår tjänst och det sporrar din ambassadör att göra mer. Efterköpskänslorna är nämligen viktiga. Det sägs att en bilannons framförallt vänder sig till dem som redan köpt just den bilen. De får en bekräftelse på att de gjort rätt och kommer stolt att sprida sitt val vidare bland bekanta. Låt ambassadören bli en ambassadör även in på andra arbetsplatser som han eller hon har kontakter på.

Du vill ju ha fler att jobba med. Statistiken har ett finger med i spelet över hur många du kan räkna som dina kunder. Eftersom man inte kan planera och förbereda sig för allt handlar det om att ge slumpen en så stor chans som möjligt och exponera sig för tur. I vissa branscher kan det handla om att man måste kontakta 1000 personer för att få träffa 100 och få lämna en offert till 10 och slutligen få beställning av 1.

Du har lite bättre relationer eftersom dem du träffar får mycket valuta för lite pengar – kanske är förhållandet 50-25-10-5. Men trots de bättre oddsen, visar siffrorna hur viktigt det är att vårda de kontakter vi har. Det är

nästan alltid dyrare ett skaffa sig en ny kund än att behålla en gammal.

Du vill visserligen att arbetsgivarna så snart som möjligt ska bli självgående så att du kan få fart på fler, men det kan ta flera år innan de kommit så långt och under tiden ska du få dem att göra så mycket som möjligt.

Till sist: Ständig förbättring

Ta chansen att utveckla dig själv. Reflektera efter varje möte hur det gick och vad som kunde ha gått ännu bättre. Uppnådde du målen med mötet? Vilka frågor fungerade? Vilka behov kom fram? Fick du med kunden på tåget, fick du en "order"?

Se varje besök, möte eller telefonsamtal som en träning. Fundera på hur du kan förbättra varje steg – från hur du presenterar dig och skapar ett bra klimat till hur du ställer frågor och får ett "ja" från kunden. Gör en Egenskap-Fördel-Nytta-tabell över dig själv. Det är minst lika viktigt att identifiera och utveckla sina starka sidor som att ta hand om de svaga.

Hitta någon att bolla idéer med och testa frågor på, någon som även vågar ge konstruktiv kritik. Det är speciellt viktigt att ha en någon form av coach om du är ensam om att vara ute och besöka arbetsgivare.

Lycka till!

EN TYPISK SÄLJCYKEL

Mellan den första kontakten och den första genomförda åtgärden kan ligga många månader, lika många möten och påstötningar och mycket arbete på kammaren. Och när du väl övertygat arbetsgivaren om att göra något är det nästan som att driva ett projekt – ett hos varje arbetsgivare.

Det finns skäl att ha en någorlunda strukturerat arbetsgång, med början i att rangordna alla de potentiella kontakterna i registret och sedan börja beta av dem.

- En första kontakt tas per telefon med syfte att boka ett möte, och inte så mycket mer. Du kan skicka ut ett brev eller broschyr någon vecka innan där du kort presenterar dig och berättar att du kommer att ringa upp. Då kan du referera till brevet och slipper kanske förklara så mycket, men det är inte nödvändigt.
- Innan du ringer har du tagit reda på så mycket du kan, och innan ni träffas har du tagit reda på ännu mer. Mötestid är kvalitetstid. Vad händer i branschen, i området, bland kunderna, vem är det du möter?
- Det första mötet är till för att känna på varandra, lyssna in sig, hitta något att gå vidare med, få åtminstone ett litet åtagande, boka ett nytt möte. En timme räcker, det är bättre med fler korta möten. En resvaneundersökning eller annan typ av kartläggning kan vara insåld redan på det första mötet och då är du redan inne.

- Ni är en eller två som träffar en, två eller tre. Det finns en fördel att vara två (men aldrig fler än den andra sidan). Då kan en fråga och den andra lyssna, men man bör ha varsin tydlig roll – typ experten och den kundansvarige.
- Du är noga med att bestämma ett nästa steg och ett nästa möte eller avstämning per telefon. Du behöver hålla igång processen i början och får inte tappa taget.
- Det går alltid att hitta någonting du kan göra, något de eller du kan kolla upp. Om inte, beror det på att det just nu är fel tidpunkt och då kan du boka ett möte längre fram.
- Ett åtagande är något som kostar dem något och ger er något – tid, pengar, kontakter. Det kan vara stort – att de förbinder sig att efter er kartläggning genomföra ett antal av de åtgärder du rekommenderar. Det kan vara mindre – att du får lämna ut deras namn till en leverantör av en passande tjänst.
- Du/ni levererar självallt från råd, tips och beslutsunderlag till stöd och kontakter. Du levererar dock inte lösningar i form av tjänster, det gör dina partners och andra kommersiella aktörer.
- Du blir aldrig färdig. Det ska du inte heller och därför håller du relationen igång. Alltid hittar du någon anledning att ringa någon igen, och helt plötsligt är det rätt läge hos någon som du kört fast hos.

BILAGOR

Här följer exempel på SPIN-frågor och motsvarande EFN-kedja för två lösningar/tjänster: Sparsamt körsätt och kartläggning med resvaneundersökning.

SPIN:

- Situationsfrågor ger fakta om kundens situation
- Problemfrågor tar fram det som kunden är missnöjd med – för bägge parter (uttalade behov)
- Inverkansfrågor får kunden att tänka på vilka konsekvenser det får att inte göra något åt saken (uttalade behov)
- Nyttofrågor visar på tänkbara lösningar

EFN:

- En produkt eller tjänst har:
- Egenskaper som ger vissa....
 - Fördelar jämfört med andra produkter eller tjänster (eller att inte göra något). Dessa innebär...
 - Nyttor för kunden

Exempel 1:

SPARSAM KÖRNING

Situationsfrågor:

- Hur många bruks- och förmånsbilar har ni?
- Hur ser bilpolicyn ut (vilken typ av fordon etc)?
- Vilka kategorier är det som har förmånsbilar eller använder bruksbilarna?
- Hur många mil körs de?
- Vilka typer av utbildningar har ni satsat på för er personal?
- ...

Problemfrågor:

- Vad kostar försäkringarna?
- Hur mycket pengar lägger ni ner på fordonsskador?
- Vad vet ni om personalens förarkunskaper?
- Hur stor är drivmedelsnotan?
- Hur mycket drar bilarna i snitt jämfört med tillverkarens uppgifter?
- ...

Inverkans/konsekvensfrågor:

- Vad innebär 10% extra bränsleförbrukning i kostnader totalt?
- Vad innebär en trafikolycka eller fordonskada för er?
- Vad innebär det för personalens attityder och er miljöprofil att man inte följer upp hur bilarna körs?
- Vad skulle det innebära för dig som arbetsgivare om du kunde erbjuda dina anställda en möjlighet till bonus kopplad till minskad bränsleförbrukning?

Nyttofrågor:

- Vad tror du om utbildning i sparsam körning som ett effektivt sätt för er att minska era bränslekostnader?
- Är du beredda att låta tre av era chaufförer genomgå en utbildning i sparsam körning? Om ja: Eller ser du så stora fördelar att du vill låta hela personalen vara med från början?

Produkt/ tjänst	Egenskap	Fördel	Nytta Organisatoriska
Sparsam körning	<p>Utbildning i sparsam körning</p> <p>Teori + praktisk "körlektion"</p> <p>Metod för att lära ut energieffektiv och planerad körning, ex genom att använda växelspak och gaspedal på ett medvetet sätt ändrad körstil</p>	<p>Ökar delaktigheten och engagemanget hos medarbetarna</p> <p>Uppskattas av personalen - både med mätning före och efter spännande att sätta sig bredvid en körskollärare igen och spara pengar vid privat körning.</p> <p>Teori & praktik leder till faktisk = säkrare och sparsammare</p> <p>Bättre kontroll på bränsleförbrukning</p> <p>Kan ligga till grund för bonusssystem</p>	<p>Sänkta bränslekostnader (upp till 10%)</p> <p>Minskad kostnad för service och underhåll tack vare mindre slitage och skador</p> <p>Minskad olycksrisk och bättre arbetsmiljö -</p> <p>Ökad attraktivitet som arbetsgivare och större lojalitet</p> <p>Förbättrad miljöprofil och försäljningsargument</p>

Exempel 2:

KARTLÄGGNING/RESVANEUNDERSÖKNING

Syfte: Att få själv en bild över hela "resesituationen", att få dem att inse att det finns många problem som har lönsamma lösningar, men att man först måste veta hur det ser ut. Och ser man på, att vi kan hjälpa dem...

Situationsfrågor:

- Hur många anställda har ni och vilka kategorier?
- Var bor de och hur reser de till arbetet tror ni?
- Berätta lite om miljöarbetet – varför ni gör det, mål, åtgärder etc
- Ingår resor och transporter i det?
- Hur många är det som har förmånsbilar?
- Hur ut och hur mycket reser personalen i tjänsten med bil

- Hur många parkeringsplatser har ni, och hur betalas de
- Har ni gjort några åtgärder kring resorna?
- ...

Problemfrågor:

- Hur ser det ut med parkeringar? Hur hanterar ni förmånsbeskattningen?
- Varför reser de anställda som de gör till arbetet?

- Hur mycket rör sig er personal (vet ni det) – hur mycket utnyttjas friskvårdserbjudanden och av vilka?
- Vad kostar tjänsteresorna och fordonen i rena kostnader och administration?
- Hur stor del av er totala miljöpåverkan står tjänsteresor och arbetspendling för?
- Vilka åtgärder har ni tittat på och vad kostar de?
- Har de anställda eller kunderna svårt att komma till arbetsplatsen?
- Vilka miljökrav ställer era kunder?
- Vad tycker personalen om att använda egna bilar i tjänsten, om ombytesmöjligheter etc
- ...

Inverkans/konsekvensfrågor:

- Hur mycket kostar parkeringarna idag?
- Vad innebär det för hälsotalen att så många verkar röra sig så lite?
- Hur mycket påverkar de höga resekostnaderna er lönsamhet?
- Hur mycket skulle ni kunna öka er försälj-

ning till (offentliga) kunder med en bättre miljöprofil?

- Vad skulle en bättre tillgänglighet och en bättre profil innebära för er attraktivitet som arbetsgivare?
- Att sakna en bild av arbetsplatsens alla resor – vad innebär det för möjligheten att välja och genomföra åtgärder?
- ...

Nyttofrågor:

- Så vad du skulle vilja uppnå är: (minskade p-kostnader/bli av med skatteproblemet, friskare personal, minska administrationen kring resor..., tydligare miljöprofil, större medvetenhet..)
- Skulle du vilja ha hjälp att komma igång?
- Skulle du vara intresserad av att / vilken nytta skulle du ha av att få hjälp med att kartlägga resvanorna för att hitta de bästa åtgärderna och samtidigt öka medvetenheten bland personalen.

Produkt/tjänst	Egenskap	Fördel	Nytta Organisatoriska	Nytta Personliga
Resvaneundersökning (Kompletterad med policys, faktauppgifter och siffror från olika system)	Webbaserad undersökning (kan kompletteras m papper)	Hög svarsfrekvens Lite jobb för dem Anpassningsbar - egna önskemål Medger dialog	Identifiera & prioritera bland effektiva & lönsamma åtgärder Pedagogisk förankring = naturligt startskottet Skapar medvetenhet bland personalen Visar att arbetsgivaren bryr sig	Enklare göra sitt jobb, visa att man gör något

Exempel på checklistor

FÖRE MÖTET:

Förberedelser: Att sätta egen förväntan och få accept från kund på mötets syfte. Framgångsfaktor: Att utgå från kundens förväntan.

Samla fakta och göra antaganden

- Kolla kunden hemsida.
- Skaffa årsredovisning.
- Kolla gamla kontakter (internt, externt).
Använd nätverket.
- Har vi liknande kund?
- Vad vet vi om kundens marknad, produkter, kompetens etc.
- Geografi, Hållplatser, Infrastruktur.
- Vad vet vi om kundens terminologi, kultur och språk? ”Vad är det som gäller?”
- På vilka antaganden bygger vi agenda och innehåll? Formulera hypoteser.
- Vilken kundnytta kan vara aktuell.

Referenser och konkreta förslag

- Vilka referenser är lämpliga att berätta om.
- Välj ut och förbered konkreta förslag.

Mål med mötet

- Vilka mål har vi och vad vill vi uppnå?
(Huvudmål, Delmål, Reträttmål)
- Hur ser Plan B och C ut?
- Att få accept på nästa aktivitet, möte.

Deltagare

- Vilka deltar från oss?

– Vilka roller skall vi ha?

– Förmöte då våra deltagare går igenom mål och syfte med mötet, uppdateras på agendan och roller fördelas.

– Förbereda frågor!!!

– Vilka deltar från kunden? Anpassa möte till kundens roller och profil.

Agenda

- Gör en agenda utifrån bokning och förväntningar
- Maila agenda till kund (för att sätta förväntningar och få accept på vår och kundens bemanning. Ange hur lång tid ni uppskattar mötet tar).

Presentation?

- Har vi en uppdaterad och bra egen presentation?
- Vilka delar skall vi fokusera på? Anpassa till detta specifika möte.

Övrigt

- Repetera frågeteknik. Repetera profilanalys och konsekvenser.
- ”Peppa” varandra.

UNDER MÖTET:

Under mötet: Att ha målen i fokus och uppträda professionellt

Inledning

- Presentera deltagare.
- Få accept på agenda, mål och syfte samt tillgänglig tid.
- Skapa bra klimat.

Analys av personer

- Vilka profiler/personlighetstyper har de vi träffar?
- Vilka är deras personliga behov?
- Pratar vi med rätt person/er?
- Är kundens personer beslutsfattare?

Frågeteknik

- Fråga mycket!
- Använd frågetekniken för att få fram uttalade och uttalade behov.
 - Använd förberedda frågor vid behov och ha syftet med frågan klar för sig själv.
- Ställ SPIN-frågor med fokus på I-frågor (Inverkansfrågor = Konsekvensfrågor)
- Gå inte på lösning direkt – sälj inte för tidigt.
- Lyssna aktivt – så nästa fråga utgår från den information vi får!

Tänk på

- Visa respekt för kunden
- Notera!
- Förtydliga genom att delsammafatta.

Avslutning

- Summera mötet
- Summera våra respektive kunds åtaganden inför nästa steg
- Fråga efter ordern – kom fram till ett beslut.
- Sätt upp ny tid.

EFTER MÖTET:

Uppföljning: Analys av mötet och nästa steg

Eftersnack

- Direkt efter mötet!
- Dela upp uppgifter.
- Hur gick det? Nådde vi våra mål?
 - Vad var bra? Vad gick snett? Reflektera!
- Levde vi upp till kundens förväntningar ?
- Vilka problem såg vi att vi kan hjälpa till med. Uttalade och uttalade.
- Analysera frågetekniken
 - Sammanställa uttalade behov.
 - Sammanställa uttalade behov.
- Utvärdera kundprofil (SS, TT, BB, GG)
- Har vi helhetsbilden? Vilka fler finns i beslutsprocessen?
 - Deras motiv och personliga behov.
- Vad lärde vi oss om kunden och oss själva?
 - Reflektera!

Aktiviteter

- Återkomma med summering och slutsatser – mötesanteckningar till kund.
- Ta med "vem som gör vad" hos oss respektive kund.
- "Leverera" överenskommet – i tid.
- Håll kontakten levande – mail, telefon, med mera.
- Informera internt.

Dokumentera

- Personliga anteckningar.

Nästa möte

- Boka egen tid för förberedande möte inför nästa kundmöte.

Denna handledning är ett komplement till handboken
med publikationsnummer 2007:41.

Vägverket

781 87 Borlänge

www.vv.se vagverket@vv.se

Telefon: 0771-119 119. Texttelefon: 0243-750 90. Fax: 0243-758 25.



Vägverket