

**Digitala Framtidsutsikter
Kan ettor och nollor
verkligen göra sälj-jobbet?**

Många företag använder sig av digitala kanaler för att med hjälp av mer eller mindre avancerade gör-det-självt-lösningar och automation, effektivisera sin försäljning. Förhoppningsvis också öka den. Ytterligare ett antal företag sneglar på möjligheten att utnyttja artificiell intelligens och big data för att komma i tid till säljfesten., alltså initiera köp innan kunden själv är medveten om att ett behov snart kommer att uppstå. Det handlar om ettor och nollor som förväntas göra säljarens jobb. Men hur lyckosamma är de? Har siffror och algoritmer någon framtid som säljare i bygg- och fastighetsbranscherna?

I juli 2015 refererade jag i en skriftlig omvärldsstudie till en forskningsrapport – publicerade av Stiftelsen för Strategisk Forskning (SSF) – i vilken det konstaterades att mer än hälften av alla yrken skulle försvinna inom tjugo år! För de knappt fyrtio yrkeskoder som redovisades var sannolikheten 75% eller högre att yrket skulle bli ett minne blott inom två decennier. Till kategorin riskyrken hörde även säljare i detalj- och sällanköpshandeln, medan B2B-säljaren verkade ha bättre framtidsutsikter (?).

Science fiction har blivit historia

Då, i juli 2015, fick jag höra hur osannolik SSF:s framtidsvision var, och att ...”är det inte lite väl mycket science-fiction över det hela?” Sedan dess har utvecklingstakten och förändringarna gått snabbare och varit mer omfattande än vad någon kunde förutse. Verkligheten har liksom hunnit ikapp och t.o.m. passerat science-fiction-stadiet. Nu är det artificiell intelligens, sakernas internet och algoritmer som gäller (och som dessutom ser ut att hota ännu flera yrkeskategorier men samtidigt bidrar till nya). Det rör sig bl.a. om nya branschstandarder, block-chains, molntjänster och plattformar som förändrar köp-beteenden. Det handlar också om kunskap och mjuka, digitaliserade mervärden som snart kommer värderas högre än produkter.

Frågan – eller rättare sagt; frågorna – är hur digitaliseringen hittills påverkat försäljningsarbetet? Men framför allt; hur säljandet kan komma att påverkas framöver?

Säljare som säljare, eller...?

Innan det var möjligt att spana efter svar, analysera trender och intervjua arkitekter, konstruktörer, byggföretagens inköpare och platschefer, och fastighetschefer, måste yrkesrollen som B2B-säljare avgränsas.

Som säljare definierade vi en fysisk person, verksam inom branschsegmenten bygg och fastighet, och som arbetar direkt eller indirekt (t.ex. via åf) mot arkitekter, konstruktörer, byggtreprenörer och fastighetsägare, och förser dem med varor, tjänster och kunskap.

Efter inledande telefonintervjuer – sju för att vara exakt – med försäljningsansvariga på företag med bygg- och fastighetsbranschernas aktörer som målgrupp, framstod att kundernas inköpsprocess föreföll ha blivit mer komplex och tidskrävande under senare år! Något som till stor del också skulle komma att bekräftas av den efterföljande spaningsinsatsen och intervjuerna.

”Old ways wont open new doors”

I väl avvägda och ofta professionellt genomförda försök att kommunicera och bana säljväg digitalt, har tillverknings- och leverantörsföretagen vi intervjuat, etablerat sig på sociala medier, skapat e-handelslösningar och promotat sig själv och sina produkter via nyhetsbrev, banners etc. Försäljningscheferna säger det inte uttryckligen men resultaten förefaller så här långt inte vara strålande (kanske en hint om bl.a. e-postens förutspådda och snara död). Av intervjuerna förstås därmed att försäljningscheferna inte anser att försäljning är något för ettor och nollor. Möjligen kan marknadsföring i digitala kanaler ha en roll att spela menar man, men då måste man hitta effektiva metoder som gör att informationen som sprids verkligen når fram till mottagaren och leder till öppnar dörrar för säljkåren.

I försäljningschefernas konstaterande lurar dock en del risker! Dels för att försäljning B2B i bygg- och fastighetsbranscherna kanske inte alls handlar om att fortsätta marknadsföra och sälja samma varor och tjänster som tidigare, men via digitala kanaler. Dels för att medan man stångar sina pannor blodiga i försöken att göra just det, kan små teknikdrivna och f.n. okända aktörer sno åt sig affärerna. Samma produkter och tjänster, men laddade med nya mervärden och förpackade på annat sätt.

Resonemanget kan delvis uppfattas motsägelsefullt, men om man betraktar vad som händer i musik- och filmbranschen... Vad som är på väg att hända med bilhandeln (bl.a. hur den kommer att ersättas av hyreslösningar och showroom istället för bilhallar)... Hur biluthyrningskontoren håller på att ersättas av appar... Hur pengar numera skiftar ägare via olika betal-lösningar... Hur banker organiserat och organiserar sina tjänster... Hur aktie-handeln fixas av algoritmer och robotar... och så vidare, så inser man att allt kan hända när digitalisering, automation och artificiell intelligens leder till nya beteenden.

Inköpsprocesser är ett hinder. Och en möjlighet..

Bortsett från det faktum att det redan blivit mycket svårare att få till stånd ett första möte, är köpare idag osäkrare än tidigare. De har mer information som måste bearbetas, fler alternativ som borde övervägas, nya tuffare krav som måste verifieras och fler människor som är involverade i beslutsprocessen. Det gör att köpare, men även det föreskrivande ledet, tenderar att ta det säkra före det osäkra. Det vill säga välja kända varumärken och aktörer före mindre kända. Man måste då också fråga sig vad ett sådant urvalsbeteende innebär för chanserna att hitta nya smarta och kostnadseffektiva produkter och lösningar? För redan etablerade tillverkare och leverantörer är valbeteendet självklart av godo. Samtidigt innehåller ett val baserat på det välkända och beprövade en potentiell fara. Varför? Det kan öppna upp för innovativa konkurrenter att erbjuda lösningar och mervärden som förenklar köparens vardag!

Historien visar att den typen av uppstickare kan lura där man minst anar.

Tre utmaningar

Försäljning B2B kräver idag ett annat förhållningssätt till marknadens behov och beteenden än för bara några år sedan – det visar våra omvärldsspaningar.

Medan många tillverkare och leverantörer (åf inkluderade) på delvis goda grunder antar att köpare och föreskrivare har tillgång till all info de behöver, är ordentligt pålästa och rationella, och därför bara behöver inkludera säljare sent i processen så menar vi att antagandet har ett antal fel inbyggda...

För det första har köparens och föreskrivarens informationsbehov ökat från några få dokument med ex. produktdata, till omfattande luntor med specifikationer kring kvalitet, spårbarhet, miljö, garanti, provningsresultat, standarder, 3D-renderingar, detaljerade bruksanvisningar etc. Det vill säga dokument och applikationer som utöver en högst varierande strukturkvalitet också kan vara mycket svåra att få fram.

För det andra har just det ökade behovet av dokument, certifikat och specifikationer, gjort att köparen nu är så översvämmad av information att det är svårt, för att inte säga omöjligt, att ta optimala inköpsbeslut. Av förklarliga skäl blir arbetslivet enklare om man då väljer eller föreskriver det beprövade och kända. Så är människan till sin natur nämligen – som varelses gillar vi rutiner och vill inte ställas inför olika valmöjligheter hela tiden. Att göra förändringar eller bryta mönster innebär att vi måste tänka om och tänka nytt, något vi ogärna gör om vi kan slippa.

Som ännu en konsekvens av att köpare eller föreskrivare gärna fortsätter i gamla spår och p.g.a. informationsöversättning inte orkar ta in och bearbeta nya alternativ, har det blivit allt svårare för andra, snarlika aktörer att göra sig uppmärksammade. Ett allvarligt problem för beställarledet, som kanske inte alltid får den mest framtidssäkra lösningen. Men också en stor utmaning för tillverkare eller leverantör som

har bra produkter att erbjuda, men inte når fram. För innovativa konkurrenter däremot, kan det innebära rena rama Klondyke!

För det tredje har säljarens roll nu blivit mer konsultativ än säljande och att han eller hon därför måste komma in långt tidigare i inköpsfasen. Genom att "tajma" rätt i varje enskilt steg kan säljaren med sin kunskap och relevanta redskap eliminera hinder i kundens beslutsprocess.

Tänkbar lösning

En metod för att hantera säljandets tre utmaningar lanseras av undersöknings- och analysföretaget CEB/Gartner. I korthet går metoden ut på att en säljares roll är att på ett tidigt stadium blottlägga de problem och utmaningar en köpare ställs inför med alla tillverkare/leverantörer, och hjälpa köparen övervinna dessa.

Fyra steg som en tillverkare/leverantör kan vidta för att underlättar kunders inköpsbeslut;

- * **Steg 1:**
Kartläggning av en kunds köpbeteende – från identifiering, kännedom och faktainsamling till urval och beslut.
- * **Steg 2:**
Urskilja hinder som kan påverka ett inköpsbeslut negativt, t.ex. inträdet av nya personer som kan så tvivel eller styra över beslut.
- * **Steg 3:**
Promota och ta rollen som objektiv, pålitlig och "föreskrivande" specialist.
- * **Steg 4:**
Bevaka och underlätta köparen olika steg i beslutsprocessen och söka accept på att man som säljare är "med på resan".

Källa: CEB/Gartner

Utöver de förändringar som redan skett och som ställer nya, annorlunda krav på både marknads- och säljarbetet, har tillverkare och leverantörer också att ta hänsyn till utvecklingen i närtid. Det vill säga två-tre år framåt... Här framstår digitaliseringen av yrkesarbetarnas vardag som nästa stora och viktiga utvecklings-steg.

Håll minst ett öga på yrkesarbetaren

Fram till nu har yrkesarbetare inom bygg- och fastighetsbranscherna inte påverkats nämnvärt av den digitala utvecklingen. Framst beror det på att digitala redskap nyttjats företrädesvis i administrativa sammanhang – t.ex. för planering, ekonomi, marknadsföring, order, visualisering mm. Nu börjar dock digitala redskap finna sina användnings-områden även bland de lite större bygg- och fastighetsbolagens

yrkesarbetare. Digitala verktyg i händerna på hantverkare, tekniker och servicepersonal kommer därför ställa ytterligare krav på tillverknings- och leverantörsledens förmågor att förse kunderna med strukturerad, lättillgänglig information, och som INTE uppfattas som sten på bördan när beslutet om leverantör ska tas.

Alla vill ha nya, bra kunder. Vad vill nya, bra kunder ha?

Ja, inte verkar det vara fler digitala nyhetsbrev eller erbjudanden i mailkorgen. Inte heller "kalla samtal" där säljaren försöker få till stånd möten. När vi med utgångspunkt från olika forskningsresultat och våra egna omvärldsspaningar rang-ordnade vilka nio informations- och kommunikationskanaler som har framtiden för sig, hamnade webbaserade yrkesnätverk högst på listan. Därefter följde i tur och ordning; sociala medier, företagswebbar, e-mail (dock inte för reklam – den kanalen är snart död), webb-möten (typ Skype), videokonferenser, telefon, personliga möten och sms.

Om tjugo beslutsfattare får bestämma: Skippa säljsnacket!

Generellt är det förvånande hur ofta de vi intervjuar, spontant påpekar att säljare – oavsett om de arbetar B2B eller B2C (sällanköp) – ses som rådgivare snarare än som försäljare av produkter eller tjänster. Ett självklart och lugnande påpekande för de allra flesta inom "sälj" som jobbar hårt för att hålla liv i sina affärsrelationer. Inte alls lika självklart och lugnande när vi frågade tjugo arkitekter, konstruktörer, inköpare, platschefer och fastighetschefer, om de tror att digitala redskap kan ersätta säljarens rådgivande funktion?

Med svaret "högst troligt" och efterföljande förtydliganden sätter beställare och föreskrivare ljuset på fem behov som de menar bord kunna utföras av digitala verktyg och artificiell intelligens:

- 1) Insamlandet av nödvändig och förtroendeskapande information, certifikat, provningsresultat, kvalitets- och miljödokumentation mm med hjälp av s.k. blockkedjor. Tekniken skapar tillit mellan parter och kapar dessutom mellanhänder.
- 2) Behovet av rådgivning, inspiration och utbildning startar långt innan ett köp- eller föreskrivningsbeslut. Genom noggrann kartläggning av en kunds bygg- och inköpsprocesser, kan en digital lösning ge svar på tal vid exakt rätt tillfälle.
- 3) Visualisering med hjälp av VR och AR slår igenom med full kraft de närmaste 12-18 månaderna och kommer bli viktiga redskap vid t.ex. montering och utbildning.

- 4) Yrkesarbetare, bl.a. på byggarbetsplatser, kommer kräva mobila plattformar för att kunna sköta t.ex. kvalitetskontroller, avvikelserapportering, riskanalyser, reklamationshantering, support och planering
- 5) Utvecklingen går snabbt inom "bygg" – så snabbt att man inte hinner med att bevaka allt. En samordnad digital tjänst som håller koll på och kan förhandsbedöma värdet av olika innovationer, vore välkommen.

Den tillverkare eller leverantör som ser affärsmöjligheter i att matcha behoven, borde således med lätthet kunna utveckla egen unik roll som "vägledande" och betrodd specialist. För övriga väntar däremot en tillvaro där svårigheten att komma till tals med köpare och föreskrivare ökar markant, delvis som en följd av att ettor och nollor tar över säljjobbet.

Det är hur som helst vad arkitekter, konstruktörer, inköpare, platschefer och fastighets-chefer bad oss framföra om framtiden.

Malmö i december 2017
Anders Åkerberg