Effektiv e-handel & innesälj för B2B

Joakim Rönnblom, ProSales Consulting

ABB
ALD Automotive
AllTele
Atlas Copco
mynewsdesk
NCC
NCC Property Development
Enkla Elbolaget
SMILING FACES
eniro
NOVATOR
THE ORBITAL DRILLING COMPANY
lin
Säljs Marknads Högskolan
AGA
Anticimex
avega group
Nordea Finans
powerbox
Craftec
kvd
BAHNHOF
samhall
LOOMIS
POOLIA
ATEA
apl
PHARMA-SPECIALS
BOLIDEN
SEB
TRYGG LIV
POCKETMOBILE
pipeliner
BRAVURA
MYCRONIC
Previa
STATOIL
Canon
Parker
Proffice
pwc
Meltwater
BERENDSEN
Claremont
net insight
ONE AGENCY
quicksearch
feedback solutions
HOLMEN
SKOG
READSOFT
Spendrups
Lundalogik
Nordic CRM Experts
NIKITA
Inspiration
COMPANY
wunderkraut
SSG
STANDARD SOLUTIONS GROUP
ergofast
BOLON
bytbil.com
Bixia
HOLMEN
PAPER
Shell
TruckDiesel
JANSSEN-CILAG
Qicraft
TECHNOGYM
CONTIGA
MOVENIUM
CEDERROTH
VATTENTORNET
FRISKT VATTEN AB
ERICSSON
intrum
justitia
Dagens industri
DECURIA
de lage landen
partners in finance
sto
ProSales
59
16
RAGN SELLS
En del av kretsloppet
TELAVOX
Stormfors
Dometic
FINDWISE
SEARCH DRIVEN SOLUTIONS
Canon
MIYAGI EDUCATION
Edenred
Riksbyggen
Swedbank
BRAVURA
SCANIA
SuperOffice
TIBNOR
FREDELLS BYGGVARUHUS
Rymdbolaget
PIRELLI
FRESENIUS KABI
TRANTER
ConvaTec
skandia
talentum
VOLVO
green cargo
HISSMEKANO
TRYGG HANSA
broadband by ownit
Convini
MAT & KAFFE PÅ JOBBET
SalesOnly
Rekryterar säljare och säljledning
ReachMee
interoute
BERENDSEN
ELTEL networks
bredbands bolaget
Fazer
BEIJERINVEST
habasit
hp
quicksearch
feedback solutions
GOODYEAR
ATEA
TERACOM
WISE GROUP
Försprång genom människor
FOCUS
scrive.
telenor
samport
SMARTER PAYMENTS. BETTER BUSINESS.
XL OFFICE Team
A CANON COMPANY
Scandic
feelgood
SMHI
Interfleet Technology
UNIFLEX BEMANNING
bisfront
CREATING BUSINESS
telavox
CIRCLE K
yooba
ineko
spp
HERMES GROUP
Intertek
wackes
Promotional Merchandise
BERNS
UC
UPSTREAM
TELE2
SP
Lantmännen Agroenergi
DHL EXPRESS

ProSales Institute

RESEARCH & NETWORK

ProSales Consulting

STRATEGY

ProSales Systems

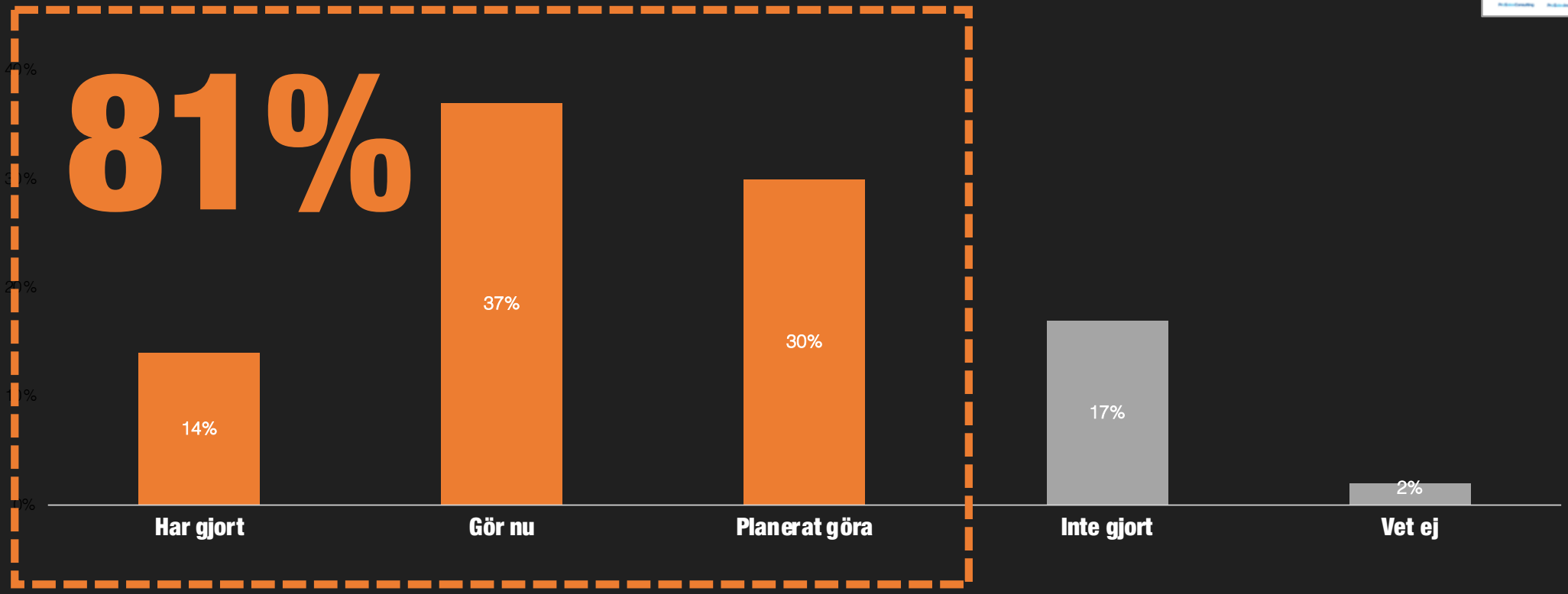
TECHNOLOGY

Bakgrund: B2B sales and marketing digitalization study 2017

Hur ”digitalt redo” är svenska B2B-bolags sälj- och marknadsorganisationer?

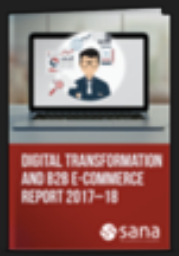
- 10 djupintervjuer
- Enkät: 310 respondenter
- Olika branscher, storlekar, roller, säljlogiker

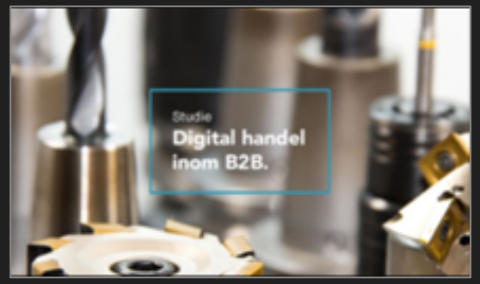
”Introducera nya säljkanaler?”



Källa: B2B Sales & Marketing Digitalization Study (2017)

Ytterligare en e-handelsstudie?





Perspektiv: Kanalmixen som helhet

- Produktpresentationer
- Betalningslösningar
- Mobilanpassning

- På distans
- Professionell
- Teknikstöd

- Större kunder
- Tekniskt integrerat
- Standardiserade flöden

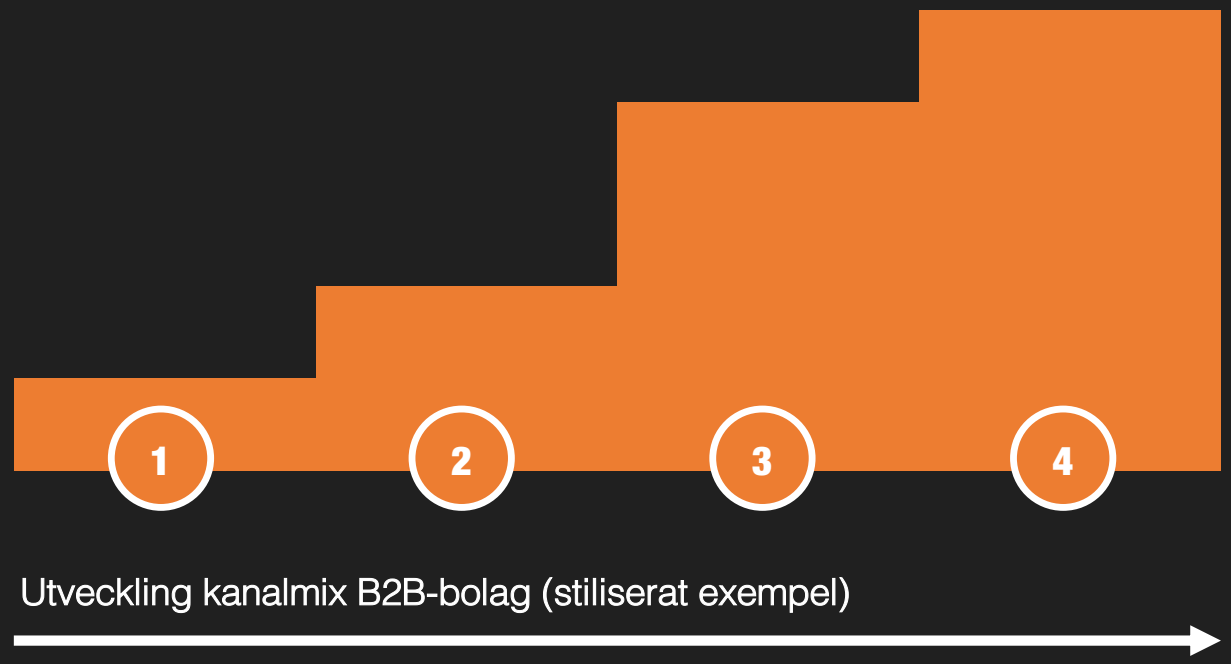
e-handel

Innesälj

EDI

Återförsäljare

Utesälj

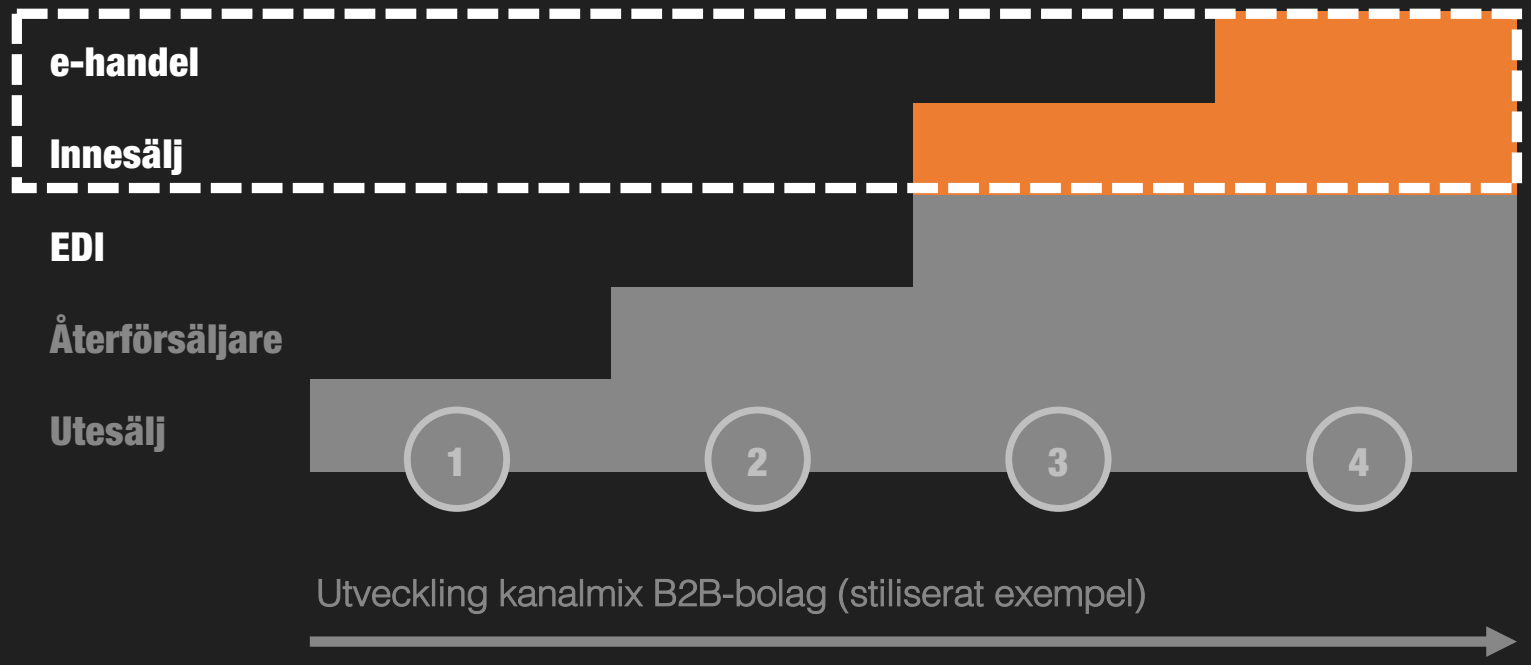


Fokus: e-handel och innesälj = ”distansförsäljning”

- Produktpresentationer
- Betalningslösningar
- Mobilanpassning

- På distans
- Professionell
- Teknikstöd

- Större kunder
- Tekniskt integrerat
- Standardiserade flöden



B2B remote sales study

ProSales Institute

- Litteraturgenomgång
- Djupintervjuer: vd, Säljdirektör, e-handelsstrateg, Marknads-direktör, Strategichef, Affärs-utvecklare, Säljutvecklingschef

ProSales Consulting

- 30+ konsultuppdrag 2014-2018
- Industrimaskiner och -tillbehör, Papper & Massa, Skyddskläder & Arbetsverktyg, Fordon, Energitjänster, Försäkringstjänster, Telekom & IT etc

B2B remote sales study: 4 frågeområden

1. Varför är e-handel och innesälj relevant? Vilka nyttor kan de skapa?

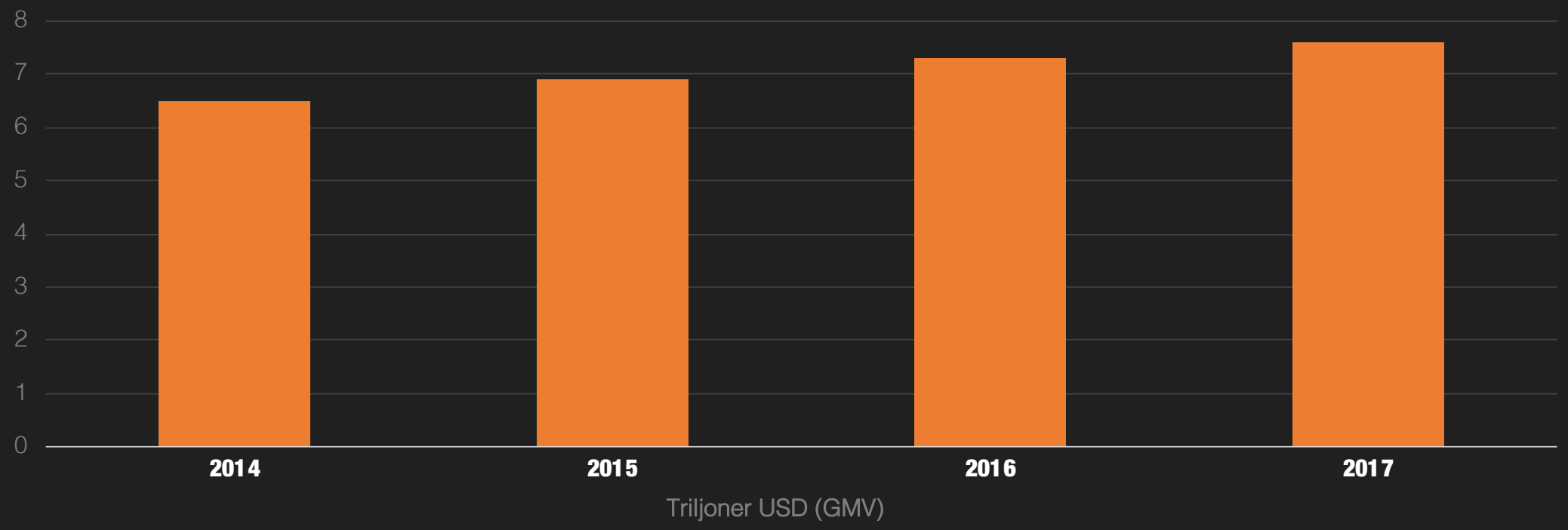
2. För vilka affärer och kunder är e-handel och innesälj relevant?

3. Hur organisera för e-handel och innesälj? Vilka roller behövs?

4. Hur bör e-handel och innesälj samordnas med övriga kanaler?

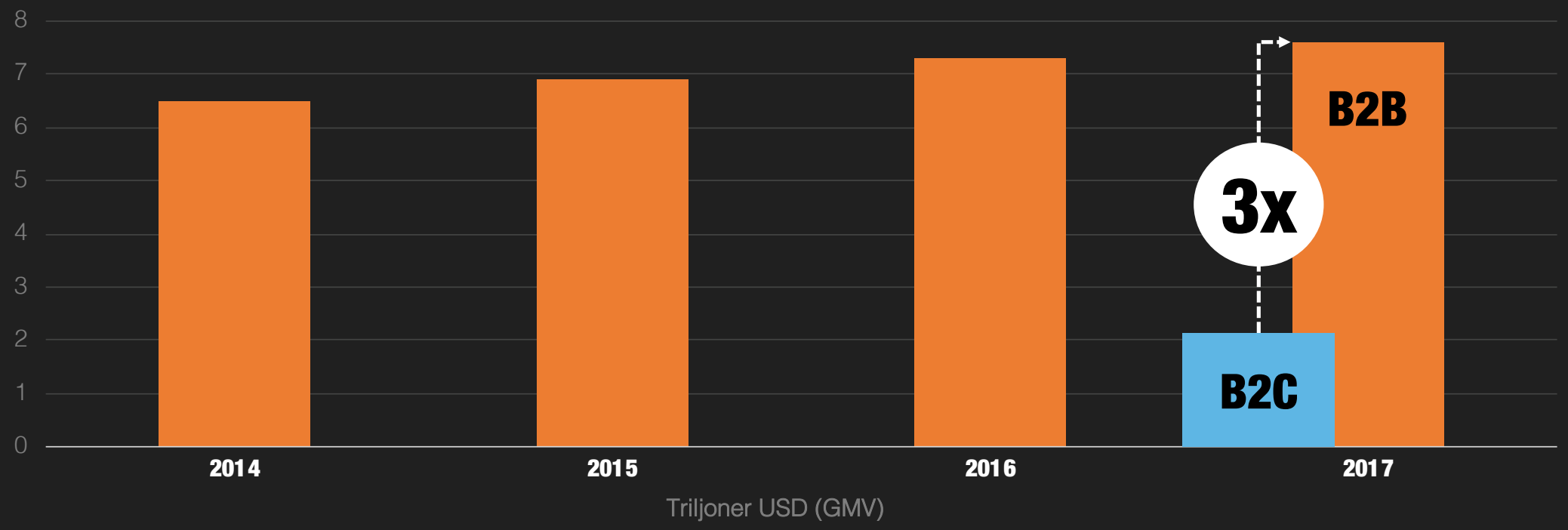
1. Varför är e-handel och innesälj relevant? Vilka nyttor kan de skapa?

e-handel mellan företag växer



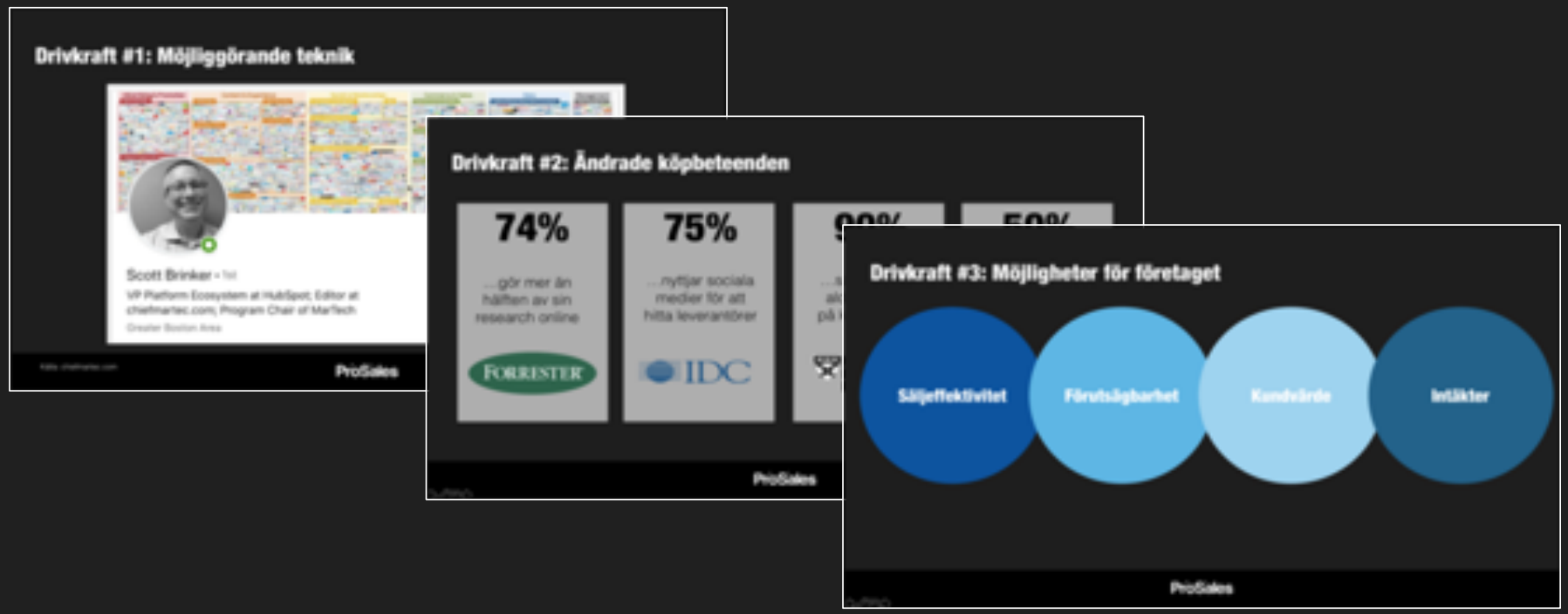
Källa: Statista e-commerce Report 2017

3x volym jämfört med B2C



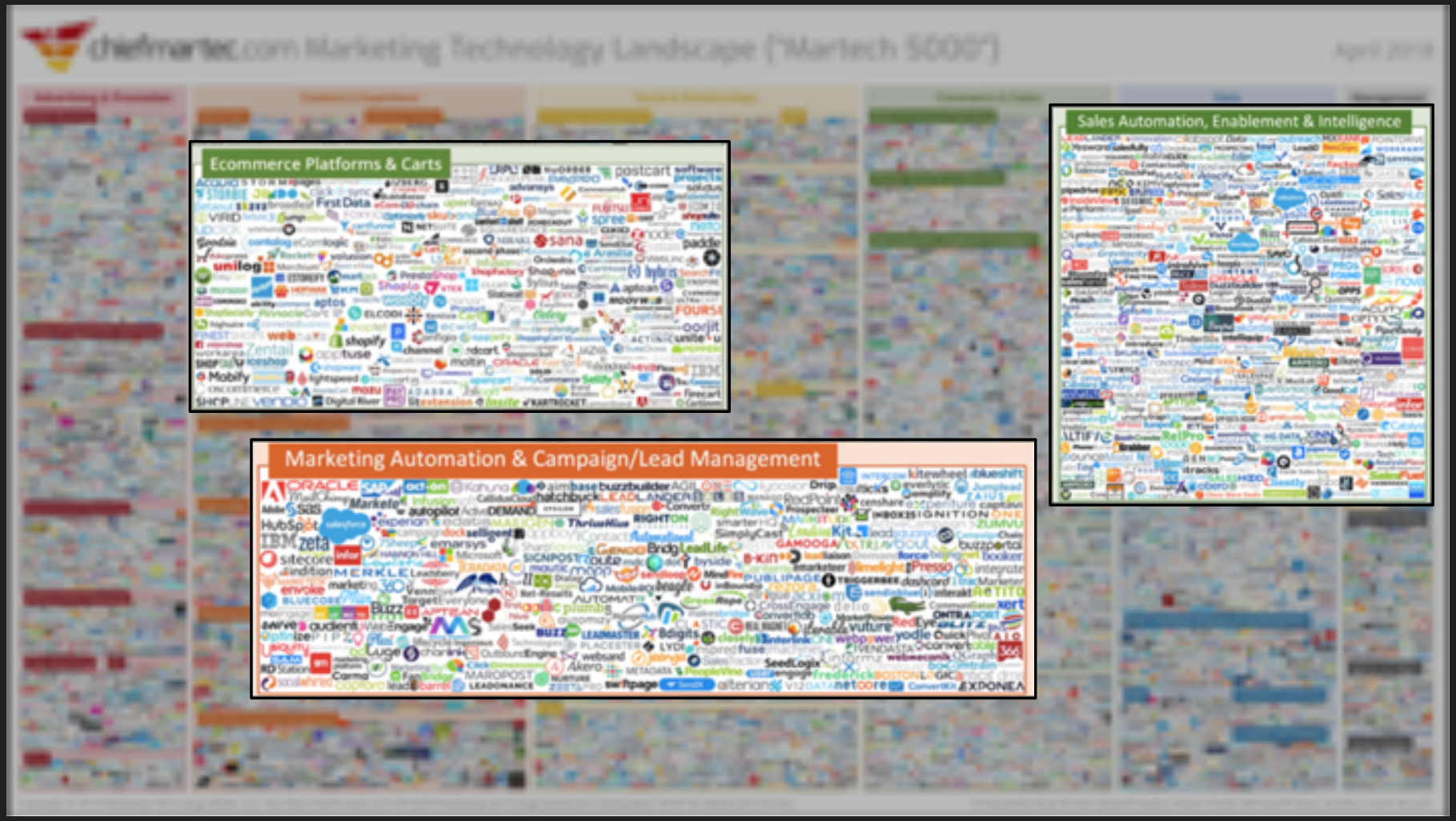
Källa: Statista e-commerce Report 2017

3 drivkrafter bakom volymtillväxt



#1: Möjliggörande teknik

2011
2012
2014
2015
2016
2017
2018
~150
~350
~1,000
~2,000
~3,500
~5,000
~7,000


chiefmartec.com Marketing Technology Landscape ("Martech 5000")
Ecommerce Platforms & Carts
Sales Automation, Enablement & Intelligence
Marketing Automation & Campaign/Lead Management

#2: Ändrade köpbeteenden inom B2B

74%

…gör mer än hälften av sin research online

FORRESTER

75%

…nyttjar sociala medier för att hitta leverantörer

IDC

90%

…säger att de aldrig svarar på kalla samtal

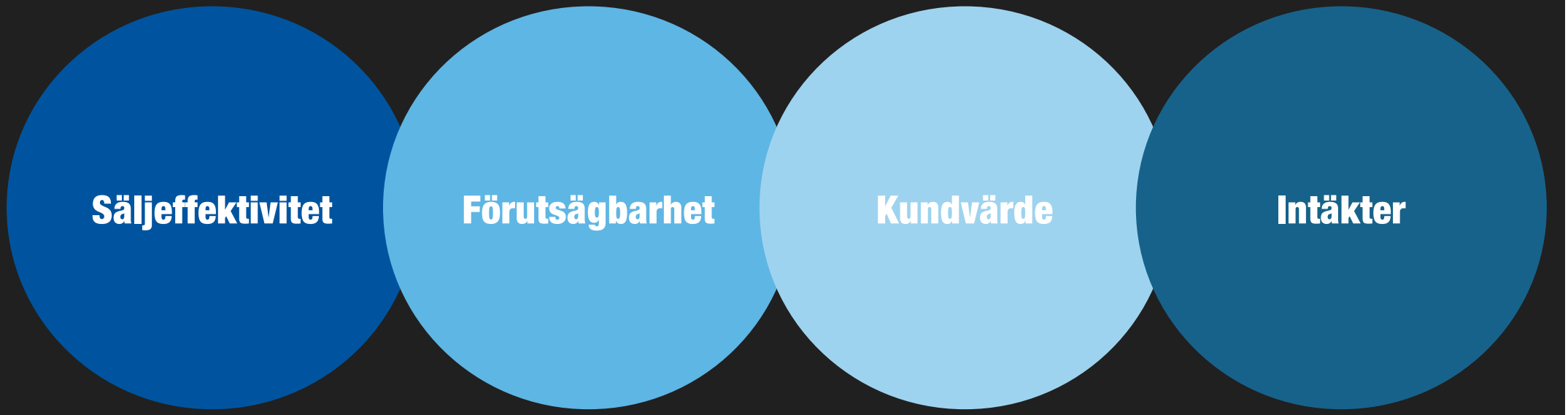
Harvard Business Review

50%

…påbörjat sin köpprocess på mobilen

BCG
The Boston Consulting Group

#3: Möjligheter för företag att öka…



2. För vilka affärer och kunder är e-handel och innesälj relevant?

Distansförsäljning passar när köpkomplexiteten är låg

	LÖSNINGSAFFÄREN	UTESÄLJAFFÄREN	INNESÄLJAFFÄREN	ONLINEAFFÄREN
KUNDANPASSNING	Extremt hög	Hög	Medelhög	Låg
ENGAGEMANGSNIVÅ	Extremt hög	Hög	Medelhög	Låg
BESLUTSFATTARE	Olika nivåer / platser	> 2	1-2	0-1

…förutsatt att kunderna faktiskt vill köpa på distans i praktiken

Motståndet är störst på köpsidan. Säljarna förstår att detta är en förändring som måste göras. Däremot finns det vissa kunder som inte alls vill det här, det är en emotionell aspekt.

Marknads- och kommunikationsdirektör (Grossist)

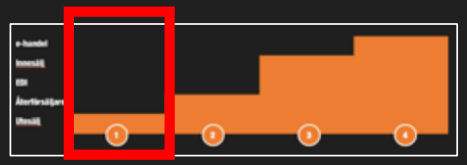
Källa: ProSales Remote Sales Study 2018

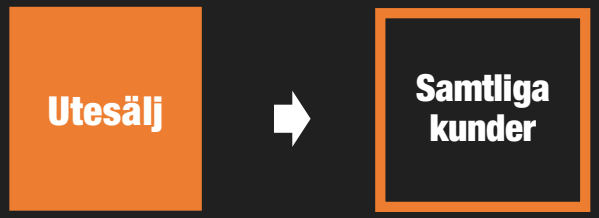
B2C	B2B
Du köper åt dig själv	Du köper åt någon annan
Köp utanför arbetstid (i hemmet)	Köp på arbetstid (på arbetsplatsen)
Beslut fattas (oftast) av en person	Beslut fattas ofta av flera tillsammans
Samma pris (eventuellt med rabatter)	Kundunika priser
Korta till medellånga relationer	Långa relationer
Kontantköp / Tredjepartskrediter	Kreditköp (säljare ger krediten)
Gemensamma produktkataloger	Segmenterade produktkataloger
Relativt lika köpvolym mellan köp	Stor olikhet i volym mellan olika köp
Relativt lika värde hos olika kunder	Stor olikhet i värde hos olika kunder

B2C	B2B
Du köper åt dig själv	Du köper åt någon annan
Köp utanför arbetstid (i hemmet)	Köp på arbetstid (på arbetsplatsen)
Beslut fattas (oftast) av en person	Beslut fattas ofta av flera tillsammans
Samma pris (eventuellt med rabatter)	Kundunika priser
Korta till medellånga relationer	Långa relationer
Kontantköp / Tredjepartskrediter	Kreditköp (säljare ger krediten)
Gemensamma produktkataloger	Segmenterade produktkataloger
Relativt lika köpvolym mellan köp	Stor olikhet i volym mellan olika köp
Relativt lika värde hos olika kunder	Stor olikhet i värde hos olika kunder

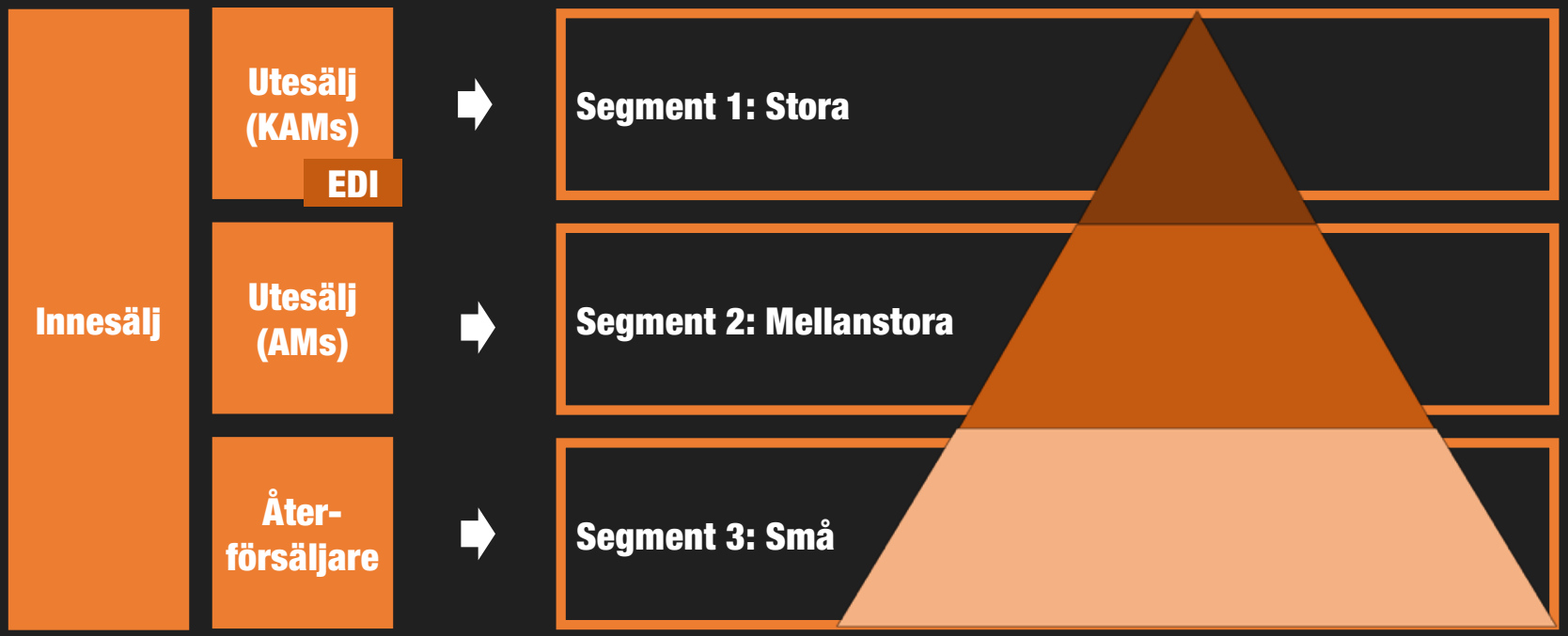
Innebörd: Delvis andra utmaningar och ställningstaganden kopplat till e-handel

Fas 1: ”Monochannel” = enkelt men suboptimalt



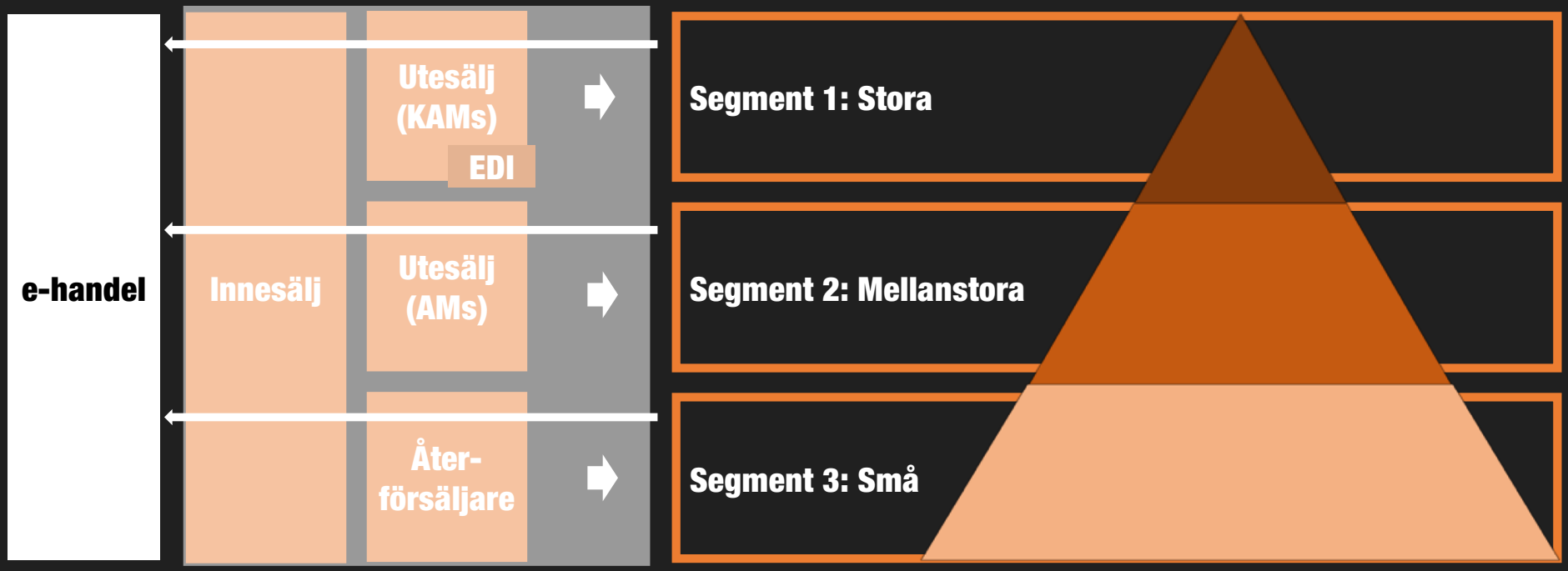


Fas 2-3: Leverantören styr kanalallokering



Fas 4: Kunder kan ”kanalallokera” sig själva

Innebörd: För att kunna styra fokus, investeringar och andra resurser mellan kanaler till de för bolaget högst prioriterade kunderna och affärsmöjligheterna behöver vi förutom värdet (intäkter, potential och / eller lönsamhet) i olika kundsegment också känna till hur stor andel av orderintag i respektive som förväntas ske genom vilken kanal. Om inte saknar vi underlag för att strukturera och dimensionera organisationen för att säkra att vi maximerar våra möjligheter.



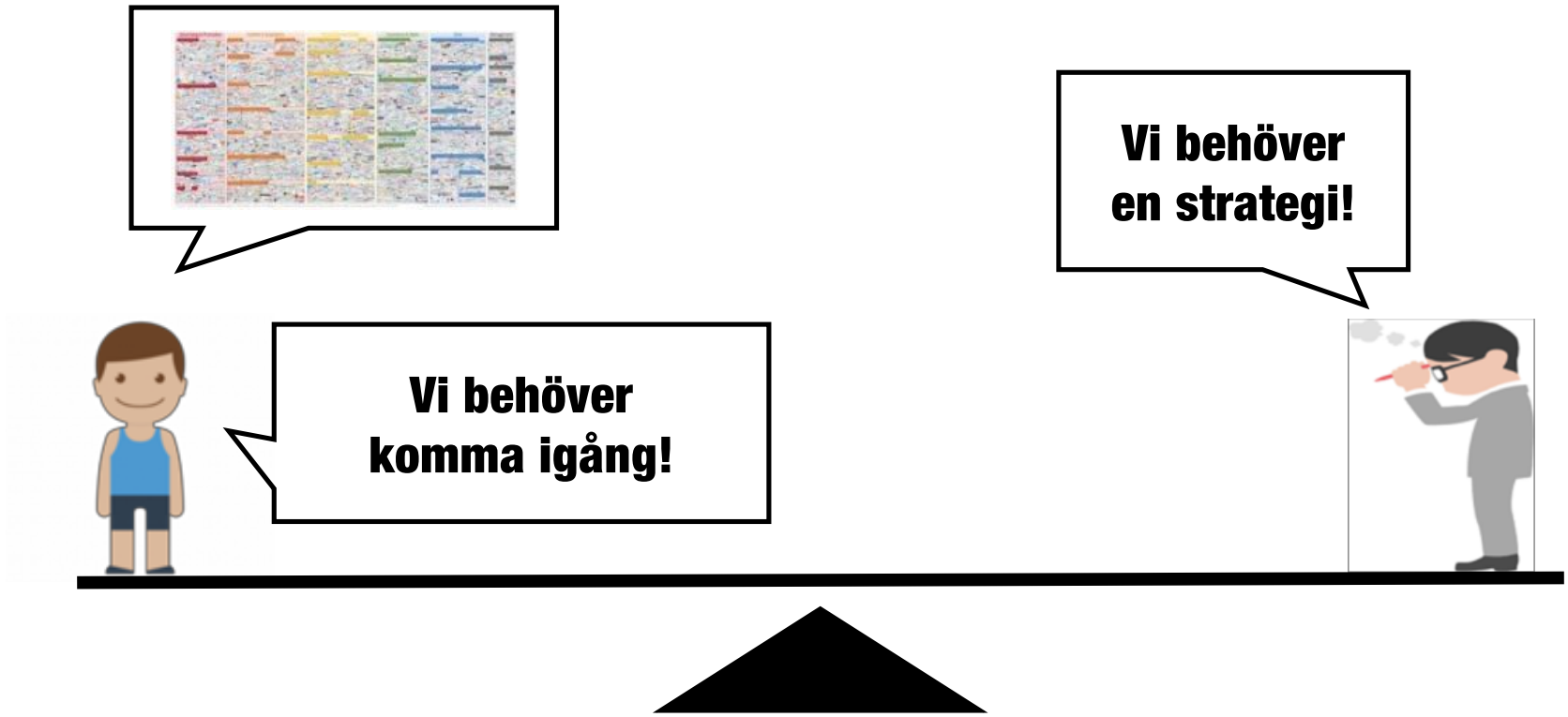
Det dyker upp så många nya frågor. Ska man visa priser eller ska man inte göra det? Ska man hoppa över återförsäljare eller inte? Det här beror på och det är skillnad mellan olika företag. Men man måste veta vad man gör.

e-commerce Advisor

Är verkligen e-handel för oss?

amazon
KRÖNIKA 16 NOVEMBER, 2017
Krönika: Amazon Business är början på slutet
Amazon kommer till Sverige och detaljhandeln kommer att överleva konkurrensen. Jag är mer oroad över sömngångarna bland svenska B2B-företag.

Amazon Business Market Dominance Strategy
Large Enterprise
SME
Suppliers & Retailers
Manufacturers & Distributors
amazonbusiness
amazon.com
Spot purchasing
Strategic Purchasing


Vi behöver komma igång!
Vi behöver en strategi!

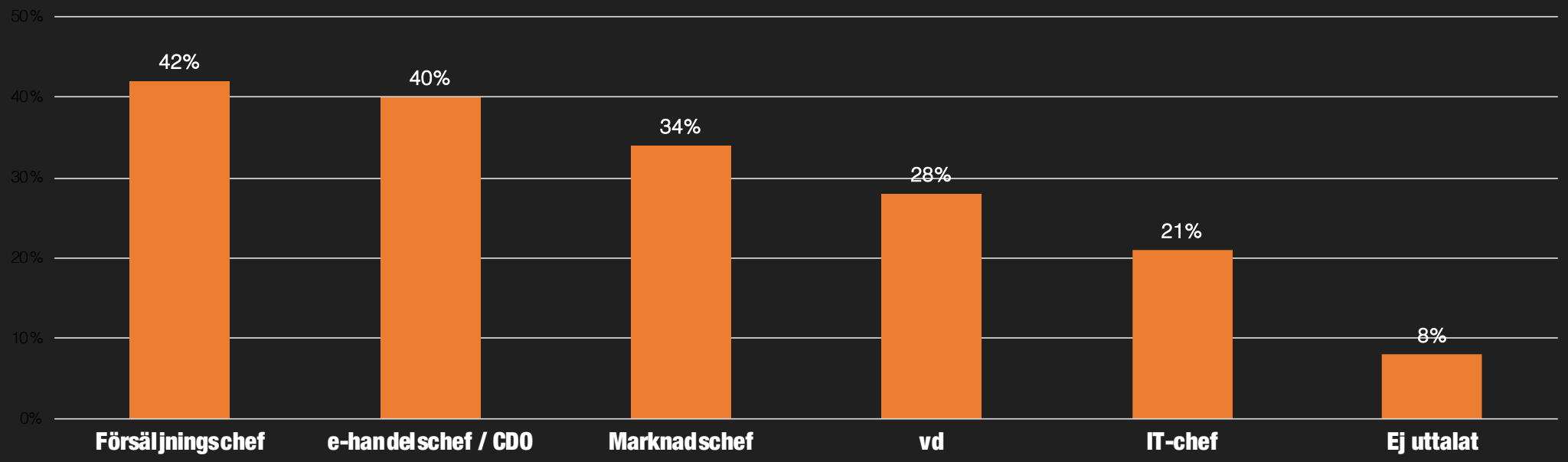
Hantera kanalval som del av go-to-market-strategin i stort

3. Hur organisera för e-handel och innesälj? Vilka roller behövs?

e-handel = innebär nytänk för säljorganisering

	LÖSNINGSAFFÄREN	UTESÄLJAFFÄREN	INNESÄLJAFFÄREN	ONLINEAFFÄREN
ANPASSNINGSGRAD	Skräddarsydda (kundunika) lösningar	Viss anpassning	Standard	Standard
ENGAGEMANGSNIVÅ FRÅN KUNDEN SIDA	Extremt högt (partnerskap)	Hög (förutsätter konsultativ försäljning)	Medel	Låg
ANTAL BESLUT-FATTARE I HOS KUND	Många (ofta på olika nivåer och platser)	> 2	1-2	1
SAMARBETSBEHOV INTERNT HOS OSS	Projektbaserad försäljning	Vast samarbete (Produkt, Marknad)	Säljare driver affärs-möjlighet självständigt	Minimalt

Vem ansvarar för företagets digitala handel?

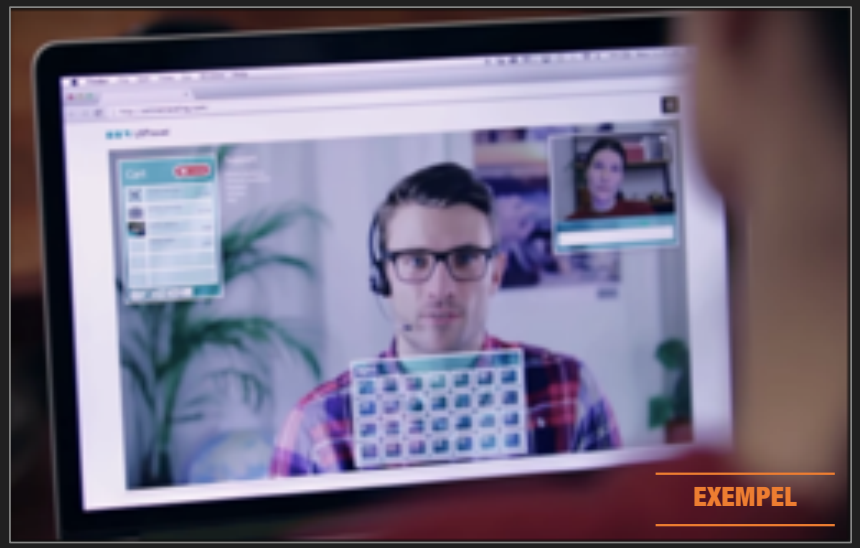


Källa: Svensk B2B-handel 2017 (Litium)

Innesälj: En egen säljmodell

	LÖSNINGSAFFÄREN	UTESÄLJAFFÄREN	INNESÄLJAFFÄREN	ONLINEAFFÄREN
ANPASSNINGSGRAD	Skräddarsydda (kundunika) lösningar	Viss anpassning	Standard	Standard
ENGAGEMANGSNIVÅ FRÅN KUNDEN SIDA	Extremt högt (partnerskap)	Hög (förutsätter konsultativ försäljning)	Medel	Låg
ANTAL BESLUT-FATTARE I HOS KUND	Många (ofta på olika nivåer och platser)	> 2	1-2	0-1
SAMARBETSBEHOV INTERNT HOS OSS	Projektbaserad försäljning	Visst samarbete (Produkt, Marknad)	Säljare driver affärs-möjlighet självständigt	Minimalt

- Kräver kanalspecifik kompetens, ledning, styrning
- IT-baserade säljstöd (öka produktivitet + skapa kundintimitet på distans)



Källa: www.viddget.com/liveshop, www.atlatlsoftware.com

Innesälj: En egen säljmodell

Övergripande: Mer framskjuten roll för marknad

	LÖSNINGSAFFÄREN	UTESÄLJAFFÄREN	INNESÄLJAFFÄREN	ONLINEAFFÄREN
ANPASSNINGSGRAD	Skräddarsydda (kundunika) lösningar	Viss anpassning	Standard	Standard
ENGAGEMANGSNIVÅ FRÅN KUNDEN SIDA	Extremt högt (partnerskap)	Hög (förutsätter konsultativ försäljning)	Medel	Låg
ANTAL BESLUT-FATTARE I HOS KUND	Många (ofta på olika nivåer och platser)	> 2	1-2	0-1
SAMARBETSBEHOV INTERNT HOS OSS	Projektbaserad försäljning	Visst samarbete (Produkt, Marknad)	Säljare driver affärs-möjlighet självständigt	Minimalt

DÅ

Formulera behov → **Undersöka** → **Utvärdera** → **Förhandla** → **Beställa**

Marknad →

Sälj - - -

Övergripande: Mer framskjuten roll för marknad

	LÖSNINGSAFFÄREN	UTESÄLJAFFÄREN	INNESÄLJAFFÄREN	ONLINEAFFÄREN
ANPASSNINGSGRAD	Skräddarsydda (kundunika) lösningar	Viss anpassning	Standard	Standard
ENGAGEMANGSNIVÅ FRÅN KUNDEN SIDA	Extremt högt (partnerskap)	Hög (förutsätter konsultativ försäljning)	Medel	Låg
ANTAL BESLUT-FATTARE I HOS KUND	Många (ofta på olika nivåer och platser)	> 2	1-2	0-1
SAMARBETSBEHOV INTERNT HOS OSS	Projektbaserad försäljning	Visst samarbete (Produkt, Marknad)	Säljare driver affärs-möjlighet självständigt	Minimalt

NU

Formulera behov → **Undersöka** → **Utvärdera** → **Förhandla** → **Beställa**

Marknad

Sälj

Övergripande: Mer framskjuten roll för marknad

Jag är säljchef ☐ Jag är marknadschef ☐	Prio 1-12
1. Gemensam kundanalys	
2. Gemensam sälj- och marknadsstrategi	
3. Gemensam organisation och struktur	
4. Gemensamma roller och ansvar	
5. Gemensam sälj- och marknadsprocess	
6. Gemensamma affärssystem för IT-stöd	
7. Gemensamma mått och KPI:er	
8. Gemensamma incitament och belöningar	
9. Kompletterande kunskap och kompetens	
10. Kompletterande personlighet och egenskaper	
11. Gemensamma regler, värderingar och normer	
12. Gemensamt språk	

Övergripande: Utesäljarens roll ändras

	LÖSNINGSAFFÄREN	UTESÄLJAFFÄREN	INNESÄLJAFFÄREN	ONLINEAFFÄREN
ANPASSNINGSGRAD	Skräddarsydda (kundunika) lösningar	Viss anpassning	Standard	Standard
ENGAGEMANGSNIVÅ FRÅN KUNDEN SIDA	Extremt högt (partnerskap)	Hög (förutsätter konsultativ försäljning)	Medel	Låg
ANTAL BESLUT-FATTARE I HOS KUND	Många (ofta på olika nivåer och platser)	> 2	1-2	0-1
SAMARBETSBEHOV INTERNT HOS OSS	Projektbaserad försäljning	Visst samarbete (Produkt, Marknad)	Säljare driver affärs-möjlighet självständigt	Minimalt

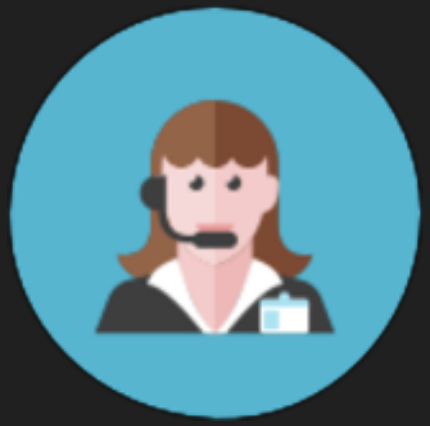
- Fokus på att vägleda kunder i mer komplexa köpprocesser
- Kvalificera och styra affärsmöjligheter mot rätt kanal vid rätt tidpunkt

På våra månadsmöten följer vi upp hur vi lyckats konvertera kunder till vår e-comkanal. Utan ekonomiska incitament till säljaren.

Försäljningschef (Industriutrustning)

Arbetssätt --> Kompetenskrav --> Roller

	LÖSNINGSAFFÄREN	UTESÄLJAFFÄREN	INNESÄLJAFFÄREN	ONLINEAFFÄREN
ANPASSNINGSGRAD	Skräddarsydda (kundunika) lösningar	Viss anpassning	Standard	Standard
ENGAGEMANGSNIVÅ FRÅN KUNDEN SIDA	Extremt högt (partnerskap)	Hög (förutsätter konsultativ försäljning)	Medel	Låg
ANTAL BESLUT-FATTARE I HOS KUND	Många (ofta på olika nivåer och platser)	> 2	1-2	0-1
SAMARBETSBEHOV INTERNT HOS OSS	Projektbaserad försäljning	Visst samarbete (Produkt, Marknad)	Säljare driver affärs-möjlighet självständigt	Minimalt



Kundrådgivare

Säljanalytiker

UX-ansvarig

4. Hur bör e-handel och innesälj samordnas med övriga kanaler?

Kunskap: Olika kunder i olika köpfaser vill möta oss i olika kanaler

e-handel med 100% onlinekonvertering

Webb / e-handel	Undersöka	Utvärdera		Lägga order	★
Innesäljare					
Utesäljare					

e-handel och innesälj som orderkanal (efter att ramavtal tecknats)

Webb / e-handel				Lägga order	★
Innesäljare				Lägga order	★
Utesäljare	Undersöka	Utvärdera	Förhandla / Avtala		

e-handel som ”leadmotor” till kanalpartners

Webb / e-handel	Undersöka	Utvärdera			
Distributör			Förhandla	Lägga order	★

Teknik: System som förenklar kanalsamordning (exempel)

Kultur: Kundorienterat lagarbete (exempel)

Hos oss får inte utesäljare bonus - alla i företaget delar på samma. Vi pratar om ”våra kunder”. Man har inte en enskild kund. Alla ordrar kommer också in på samma ställe genom samma system så alla känner till allt om alla olika affärer.

Vd (tillverkningsindustri)

Sammanfattning

1. Varför är e-handel och innesälj relevant? Vilka nyttor kan de skapa?

2. För vilka affärer och kunder är e-handel och innesälj relevant?

3. Hur organisera för e-handel och innesälj? Vilka roller behövs?

4. Hur bör e-handel och innesälj samordnas med övriga kanaler?

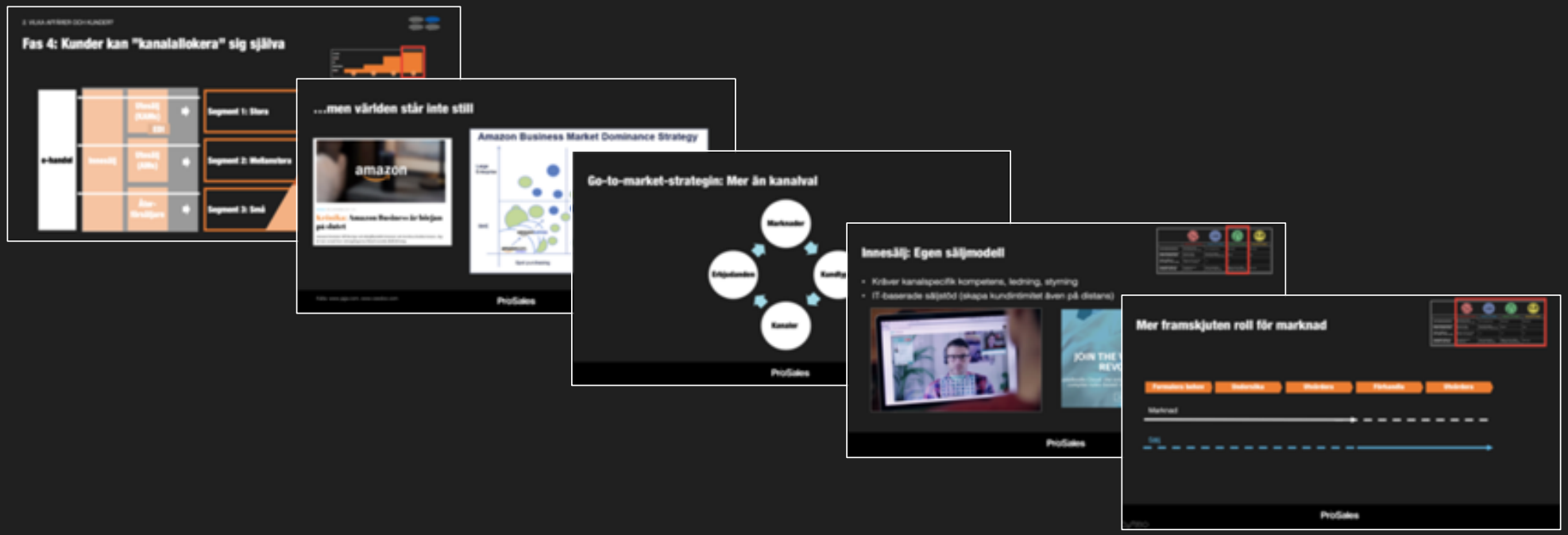
1. Konkretisera varför distans-försäljning är rätt för just ert bolag samt vilka resultat ni förväntar er

2. Fatta beslut om kanalmix i relation till de kunderbjudanden, marknader och kundtyper ni valt att fokusera på

3. Passa på att se över organisationen som helhet (nya roller, förändringar i befintliga)

4. Använd teknik som förenklar samordning mellan online- / offline

Rekommenderat nästa steg: Utvärdera ert bolags mix av säljkanaler samt organisering (mot bakgrund av go-to-market-strategin i stort)



ProSales Consulting

joakim.ronnblom@prosales.com

+46 708 81 83 51

linkedin.com/in/jronnblom