Det började med en känsla i magen

Redan från första dagen fann jag mig till rätta inom försäljning. Det passade mitt tempo, driv och min förmåga att övertyga. Jag blev bra på det, och blev sedan ännu bättre på att leda och utveckla andra säljare.

Det var en tid när vi mätte allt utifrån aktivitet: möten, samtal, avslutsfrekvens, ordervärde per månad. Vi byggde ringmanus och frågebanker. Tränade invändningsbehandling, körde rollspel och repeterade avslutstekniker.

Jag lärde mig av de bästa. Utvecklade mina metoder, ritade min karta. Och det fungerade.

Kunden satt på andra sidan bordet och det gällde att tänka tre steg före, manövrera med smart frågeteknik, hitta öppningar och gå på avslut. Jag såg på försäljning som ett parti schack. Allt handlade om att vinna affären.

Och schackspelet fungerade. Det var enkelt att kommunicera, mäta och styra. Och det gav resultat. Fler aktiviteter ledde till fler order som gav ökade intäkter. Enkel matematik.

Men i dag leder den strategin oss helt fel. I dag förstör den mer än den bygger. Den gör att relationer bara handlar om transaktioner. Den gör samtal till taktik. Den får människor att fokusera på nästa drag i stället för nästa insikt. Och den gör att många duktiga, smarta säljare går hem med en märklig känsla i magen: ”Var det här verkligen bra?”

Den känslan är inte inbillning. Den är ett symptom på något större.

Marknaden har förändrats i grunden. De modeller som format försäljningen de senaste 40 åren byggdes för en tid då säljaren satt på all information. Då kunden behövde oss för att förstå sina problem och utbildas om alternativa lösningar.

Men den tiden är över. I dag föredrar de flesta kunder att utforska på egen hand. De genomför dussintals interaktioner innan de ens kontaktar dig. De har redan jämfört fem leverantörer. Och paradoxalt nog har de blivit mer osäkra, inte mindre. De har tillgång till all information i världen, men drunknar i den.

Och vi säljare? Vi fortsätter spela schack mot någon som inte längre sitter vid bordet. Det är inte bara ett intäktsproblem. Det är lätt att tro det, för det är de vikande intäkterna som syns på dashboarden.

Men under ytan finns också ett mycket större problem.

Säljare som sliter med metoder som inte biter längre betalar med något mer än bara uteblivna affärer. De betalar med sin hälsa. Nästan nio av tio säljare rapporterar symptom på utbrändhet. Sjukfrånvaron stiger. Personalomsättningen i säljteam är bland de högsta på arbetsmarknaden. Duktiga människor som brinner för sitt jobb slits ner av en modell som kräver alltmer aktivitet men ger allt mindre tillbaka. Det är inte bara en säljkris. Det är en hälsokris.

Och den drabbar inte bara den som säljer utan även organisationen som tappar sina bästa, rekryterar om, börjar från noll och

tappar igen. Den spiralen kostar mer än vad de flesta ledningsgrupper räknat på.

Den här boken handlar om ett annat sätt att sälja. Men den handlar lika mycket om ett annat sätt att överleva som säljare. Om hållbara affärer – och hållbara människor, säljteam och företag.

Jag insåg det inte direkt. Jag svarade med att köra hårdare, springa snabbare, år efter år. Och när det inte fungerade skyllde jag på konjunkturen, på konkurrensen, på kunderna. Till slut även på säljarna. Jag skyllde på alla utom mig själv.

Sedan fick jag en stroke.

I 30 år byggde jag företag, drev organisationer och skapade resultat. Jag kände folk över hela världen. Men under hela min sjukdomstid hörde två personer av sig. Två.

Det är inte det som är poängen med den här boken. Men det var i den tystnaden jag slutade springa och började se. År efter år hade jag jobbat mer, hårdare och mer fokuserat utan att fråga mig själv varför det krävdes alltmer för att uppnå allt mindre.

Och när jag äntligen vågade titta på kartan i stället för att springa fortare, såg jag att jag inte var ensam. Hela systemet satt fast i en strategi som en gång fungerat briljant, men som världen hade sprungit ifrån.

Svaret blev den här boken. Men också ett nytt yrkesliv.

De senaste sju åren har jag arbetat som konsult inom försäljning och affärsutveckling, sida vid sida med säljare och säljorganisationer i en rad branscher, bland annat miljö, it-teknik, SaaS, industri, finans och försäkring. Det som slog mig, oavsett bransch, är att utmaningarna är påfallande lika, precis som de var när jag tidigare byggde och drev säljorganisationer på flera kontinenter. En säljare av luftrening i Kuala Lumpur och en säljare av CRM-system i Malmö brottas med exakt samma sak: de gör mer, men det fungerar sämre. Det är ur samtalen med

säljare, workshopar och konkreta kundresor som bokens modeller och verktyg har växt fram.

Men jag ville inte skriva en bok som bara byggde på mina erfarenheter. Jag ville utmana mina egna erfarenheter, och jag ville förstå logiken bakom det jag sett. Så jag dök ner i forskningen.

Jag läste Daniel Kahnemans bok *Tänka, snabbt och långsamt* om beslutsfattande, William Bridges *Managing transitions* om förändring, liksom Dixon och McKenna om varför så många affärer dör i tystnad. Gick igenom studier från Gartner, Forrester, McKinsey och Harvard Business Review. Och jag såg hur allt föll på plats. Det är inte vi säljare som är problemet, det är att säljlandskapet ritats om. Men ingen har gett oss en ny karta.

Den här boken är alltså tre saker i ett: 40 års egen erfarenhet av att sälja, sju års arbete med att hjälpa andra göra samma resa och ett gediget forskningsarbete som visar att det jag upplevt inte är anekdoter utan mönster.

För dig som vill börja med evidensen finns hela forskningsunderlaget samlat i slutet av boken. Närmare fyrtio källor stödjer bokens centrala teser. Läs det gärna först om det passar dig bättre.

Jag använder begreppet *värdedriven försäljning* för att beskriva den nya tidens sätt att sälja. Inte värdebaserad, som bara är en omskrivning av det traditionella sättet att sälja. För värdedriven försäljning är ett perspektivskifte som börjar med en enkel insikt:

Om kunden inte upplever ett verkligt värde, finns det ingen långsiktigt hållbar affär.

Det låter självklart. Men det är svårare att leva efter än det låter. Det är inte ett ord du kan säga i en presentation och tro att det räcker. Värdet måste bli tydligt för varje kund, i deras språk, i deras verklighet, tydligt kopplat till det de faktiskt försöker åstadkomma.

Det är därför schackmetaforen inte fungerar. Pussel är en mycket bättre bild.

Ett pussel löser du inte mot någon utan *med någon*. Du och din kund behöver få fram bilden tillsammans genom att sortera bitarna, testa, backa, hitta kanter, skapa struktur. När försäljning fungerar som bäst känns det just så: som en gemensam problemlösning där kunden blir klokare och du blir tydligare.

Den här boken är skriven för dig som känner att något skaver. För dig som vill vara professionell utan att bli hård och vara varm utan att bli mesig. Den är för dig som vill skapa affärer som tål att granskas i efterhand, inte bara i siffror, utan också i känsla och samvete.

Du kommer att hitta modeller och verktyg här, men de är inte huvudpoängen. Poängen är vad de gör med ditt sätt att tänka. Målet är att du ska kunna gå in i kunddialoger med tryggheten i att du faktiskt hjälper kunden att upptäcka, definiera och bevisa det värde som betyder något för dem.

Om schack handlar om att vinna, handlar pusslet om att förstå. Och när du väl inser skillnaden blir det svårt att gå tillbaka. Men först: Är du redo att ifrågasätta det du lärt dig om försäljning?