

Kapitel 5

Att organisera direkthandel

Anders Berglund

Kapitlet beskriver hur man organiserar en fungerande direkthandel. Det handlar om två grundformer – traditionell företagsorganisation eller nätverk – och otaliga blandningar mellan dessa. Direktsäljare kan vara anställda, men huvuddelen är egna företagare och många kombinerar direktförsäljning med ett hel- eller deltidsarbete någon annanstans.

Viktiga förutsättningar: jämlikhet, enkelhet, rekrytering och motivation

Direkthandeln är *jämlik* i den meningen att den är öppen för alla och lika arbete belönas lika oavsett vem som utför det. *Enkelhet* och öppenhet eftersträvas i alla led och affärsplanen måste vara lätt att förstå för alla. Enkelheten är en förutsättning för att den så viktiga *rekryteringen* av säljare ska fungera. En person kan utan större kostnad eller risk pröva sig fram som direktsäljare. Många finner att arbetet inte passar deras läggning eller de väljer att ha det som extraknäck. Det är därför avgörande att man har en effektiv, löpande rekrytering där många får chansen. Samtidigt strävar man efter att finna säljare som har förutsättningar att nå en hög försäljningsvolym och i sin tur rekrytera nya säljare. Rekryteringen är på så sätt en del i marknadsstrategin, eftersom varje ny direktsäljare tillför merförsäljning och nya kunder. Den är också en del av tillväxtstrategin: ju fler säljare direkthandelsföretaget engagerar och ju mer träffsäker rekryteringen visar sig vara, desto större blir tillväxten.

Men rekryteringen är inte avslutad i och med att en ny säljare engagerats. Direkthandelsföretaget måste ha entusiasmerande ledare med förmåga att *motivera* både sig själva och direktsäljarna så att alla utvecklas och trivs. Många traditionella arbetsplatser idag har en omotiverad personal som egentligen inte trivs men ändå stannar. Inom direkthandeln är detta en omöjlighet. En omotiverad direktsäljare klarar inte sin försäljning och slutar snart eller söker sig till ett annat direkthandelsföretag.

Organisationsformer

Ett direkthandelsföretags tillväxt sker på en viss typ av marknad och enligt vissa strategier som ligger inom ramen för företagets affärsidé och mål. Det måste alltid finnas en tydlig ledning och organisation med enheter som sköter central administration, marknadsföring, utbildning, trycksaksproduktion, varudistribution och andra gemensamma funktioner. Själva försäljningen av företagets produkter genomförs emellertid alltid av direktsäljare ute bland konsumenterna.

Direktsäljare är antingen fast anställda eller egna företagare som själva väljer hur de vill lägga upp sin verksamhet inom ramen för det koncept som direkthandelsföretaget står för. I den senare gruppen betalar oftast direkthandelsföretaget skatt och sociala avgifter åt de säljare som av skatteverket inte betraktas som egna företagare. Säljarna kan välja att bara vara kunder själva, att sälja till ett fåtal vänner och bekanta eller att expandera sin verksamhet i vidare cirklar. Direktsäljare som är egna företagare kan rekrytera fler direktsäljare. De kan då också få provision på de nya säljarnas försäljning.

Direkthandelsföretagets främsta utmaning består i första steget i att stimulera och motivera direktsäljare att själva arbeta systematiskt och engagerat. I ett andra steg består det i att motivera direktsäljarna att rekrytera egna säljare som i sin tur finner nya kunder och så vidare. Rekryteringen ger alltså direktsäljarna möjlighet att utveckla en egen verksamhet och få den att växa. Direkthandelsföretaget måste arbeta hårt för att skapa ett stimulerande företagsklimat som håller direktsäljarna positiva och vid gott mod.

En organisation är inte längre det vi en gång lärde oss av militären: strikt hierarkisk och auktoritär. Idag finns en mängd varianter. Alla företag, oavsett bransch, ska välja en organisationsform som gör det möjligt att agera effektivt med en sund ekonomi som följd. De ska organiseras på olika sätt beroende på i vilket utvecklingsstadium de befinner sig, hur

marknaden och produkterna ser ut och vilka mål de har. För direkthandelsföretag är försäljningsökning ofta ett mycket viktigt mål och organisationsformen måste därför ha inbyggda tillväxtpotentialer.

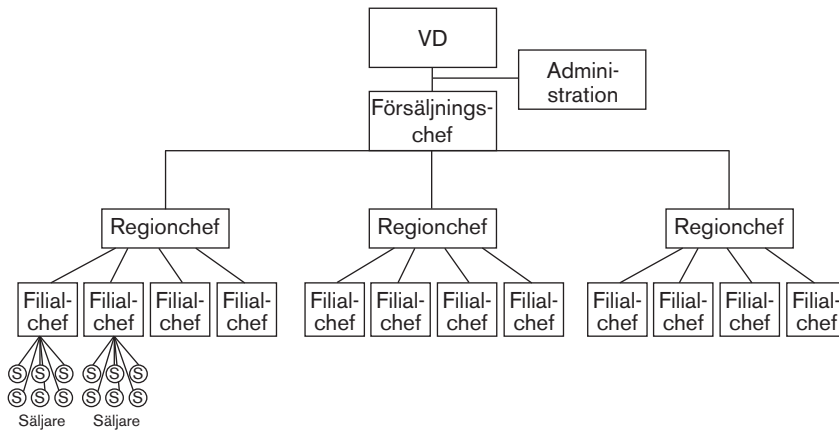
Det finns olika sätt att strukturera sin verksamhet för att uppnå detta. Vi kan urskilja två grundformer för direkthandels organisation:

- Traditionell säljorganisation (single level marketing)
- Nätverksorganisation (MLM, multi level marketing).

De två grundformerna förklaras närmare nedan. Där framgår också att de förekommer i många olika kombinationer.

Traditionell säljorganisation

I en traditionell säljorganisation sköts försäljningen av hel- eller deltidsarbetande säljare vars enda uppgift är att sälja och leverera till konsument. Direkthandelsföretaget distribuerar produkterna till säljarna och sköter också de administrativa och stödjande funktionerna med hjälp av anställd personal. I princip ser det ut som i *figur 1*.



Figur 1. Exempel på ett traditionellt organiserat direkthandelsföretag med huvudkontor, regioner, filialer och slutligen individuella säljare som har direktkontakt med konsumenterna.

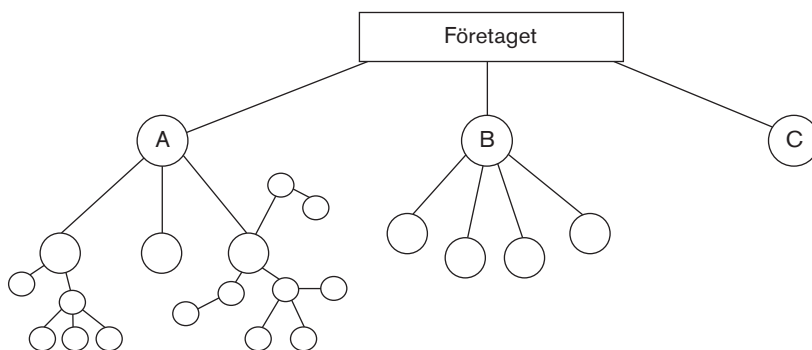
Att organisera sin verksamhet på traditionellt, hierarkiskt sätt genom försäljning direkt till kund och inte genom grosshandel och detaljhandel, är den ursprungliga organisations- och distributionsformen för direkthandelsföretag. Det är också den vanligaste organisationsformen och

inom EU är två tredjedelar av direkthandelsföretagen organiserade på detta sätt. Med avseende på omsättning och antalet direktsäljare är emellertid nätverksorganisationerna betydligt större än de traditionella.

Många av världens mest kända och etablerade direkthandelsföretag är traditionellt organiserade. Det kan handla om företag som säljer snabbrikliga konsumtionsvaror som Avon, hemparty-företag som Tupperware och sådana som säljer hushållskapitalvaror och böcker med hjälp av hembesök, såsom Lux och Bertmarks Förlag.

Direktsäljare i nätverk

Den grundläggande principen för försäljning via direktsäljare i nätverk är att direkthandelsföretaget inte behöver bygga upp en försäljningsorganisation i traditionell mening. I stället för anställda säljare har man oberoende direktsäljare som med olika incitament stimuleras att bygga upp egna säljnätverk (*figur 2*). I denna nätverksorganisation baseras ersättningen inte bara på den enskilde säljarens eget arbete, utan också på hur försäljningen lyckas inom det egna nätverket. Organisationen växer genom att direktsäljarna skapar egna nätverk och nätverksgrupper och det står varje direktsäljare fritt att starta nya grupper av direktsäljare och nätverk.



Figur 2. Direkthandelsföretag som nätverk.

Även om det traditionella företaget också har en organisation i flera led är skillnaden mot nätverkets organisation tydlig. I det traditionella företagens organisationsschema ser "benen" ungefär likadana ut. I nätverksföretaget däremot är alla egna företagare och deras insatser beror

på deras intresse och ambition, vilket gör att inget ben är det andra likt. Vissa nöjer sig med den egna försäljningen (ben C i figuren), andra bygger en nivå av säljare (B) medan de mest ambitiösa och framgångsrika bygger upp organisationer i flera nivåer (A).

Direkthandelsföretag som är organiserade i nätverk har en kompensationsplan som beskriver hur nätverken kan och får utvecklas. Kompensationsplanen anger bland annat att nätverken i första hand ska byggas på bredden och att det är försäljning och inte rekrytering som belönas. För att expandera verksamheten och ge service åt fler kunder kan direktsäljaren välja att introducera nya direktsäljare som i sin tur blir direktsäljare med en helt egen verksamhet. Den ursprungliga direktsäljaren fungerar som coach och står för grundläggande och kontinuerlig utbildning av direktsäljarna i sitt nätverk.

Den ursprungliga direktsäljarens provision beräknas i nätverket inte bara på den egna försäljningen, utan även på försäljningen från hela nätverket av de säljare som denne har rekryterat. Detta påverkar inte direktsäljarens kortsiktiga provision. Ju mer stöd och hjälp som den ursprungliga direktsäljaren i kraft av sin erfarenhet kan erbjuda sitt nätverk, desto större förutsättningar har nätverket att bli lönsamt och att växa. Försäljningsvolymen styr provisionssystemet och förtjänsten. I direkthandelsföretag är det ur förtjänstsynpunkt alltid nätverkets *totala försäljningsvolym* som räknas. Direktsäljaren ersätts aldrig för endast rekrytering och antal säljare utan bara för *sålda produkter*.

Det är viktigt att förstå skillnaden mellan äkta, seriösa direkthandelsföretag och falska, oseriösa företag. Vi vill starkt varna för de senare. Drömmen om snabba pengar finns väl hos oss alla och många personer och företag är beredda att slå mynt av detta. Vi finner dem i alla branscher, inte minst i finansbranschen, fastighetsbranschen och Internet-handeln. Inom direkthandeln förekommer då och då att människor lovas guld och gröna skogar genom företag som är organiserade som *pyramidspel*. Seriösa direkthandelsföretag gör klart att det krävs enträget arbete och genomförd försäljning för att lyckas. De oseriösa företagen utlovar snabba pengar för presumtiva distributörer. Förtjänsterna bygger då inte på försäljning av varor eller tjänster utan på att förmå så många nya distributörer som möjligt att ansluta sig. Inträdesavgifterna är ofta höga och provisionsgrundande och företagets produkter är bara en täckmantel och inte avsedda som försäljningsobjekt. Man bygger en pyramid och ju fler man får under sig i pyramiden desto mer kan man tjäna på dem som sitter längre ner i pyramiden.

Pyramidspelens verksamhet skapar problem för direkthandelns trovärdighet och branschen har under många år efterlyst en tydligare svensk lagstiftning kring pyramidspel och ett kraftfullt agerande från svenska myndigheter. Direkthandelns Förening har varit mycket aktiv i denna fråga och i *kapitel 9* om direkthandelns intresseorganisationer framgår bland annat att etiska regler har utarbetats tillsammans med Konsumentverket och Lotteriinspektionen i syfte att stoppa de oseriösa företagen.

Blandformer

Ett direkthandelsföretag som är organiserat enligt *figur 1* kan med tiden utveckla strukturer som innefattar nätverk. Det kan finnas ledarskaps-hierarkier där vissa personer, till exempel filial- eller distriktschefer, inte bara har fast lön och provision från sin egen försäljning, utan dessutom provision från sina underställda säljares försäljning. Dessa strukturer förekommer i flera olika former, även om de bygger på samma grundidé.

Att efterhand närma sig nätverkets organisation har visat sig vara ett väl fungerande sätt att hantera tillväxt i direkthandelsföretag med traditionell försäljning. I takt med att ett företag mognar och växer ökar snabbt säljkårens behov av utbildning och stöd. Man bygger därför upp en hierarkisk ledarskapsorganisation, där framgångsrika säljare uppnår chefspositioner med ansvar för stöd, utbildning och motivation av en grupp andra säljare. Genom att ge dessa säljledare provision på sina underställda säljares försäljning skapar man inte bara ett incitament för dem som nått säljledarposition, utan också en "befordringsgång" och ett belöningsystem som visat sig vara en viktig motiverande och vitaliserande faktor för direkthandelsföretagen.

Människans betydelse

Oavsett hur en organisation är strukturerad och vilka system som finns inbyggda i den är det människor som sist och slutligen avgör framgången. Inom direkthandeln med dess unika förutsättningar spelar rekrytering, ledarskap och motivation en alldeles särskild roll. Vi återkommer därför till detta i fortsatta kapitel och praktikfall. Vi möter det redan i *Praktikfall 4, Bertmarks Förlag knackar på dörren*.

Praktikfall 4

Bertmarks Förlag knackar på dörren

Anna Carlsson-Käck

Grundaren Kurt Gusten Bertmark visste redan vid starten att det var dörrknackning – hembesöksförsäljning – han skulle använda för att få ut sina årsböcker och lexikon i de svenska hemmen.

– Vi har en minimal administrativ organisation, men det är ett medvetet val. Vi vill inte att den ska svämma över. Det som händer i företaget ska hända ute på fältet, slår VD Per-Olov Persson fast.

Fältet, det vill säga landet, är uppdelat i fem regioner där anställda regionchefer tar hand om allt från rekrytering av nya säljare till coachning och träning av de som redan är inne i organisationen. Inom regionerna finns flera distrikt där säljarna sorterar under ett antal teamledare. De arbetar på samma sätt som övriga säljare men ansvarar också för att listor på besöksadresser tas ut och fördelar dem vid säljmöten under veckan till de andra i teamet. De fungerar också som säljarnas coach och direktkanal till förlaget. För det extra ansvaret får de en mindre provision på



På lång sikt. Marknadschef Mathias Rimsby och VD Per-Olov Persson på Bertmarks Förlag skapar långsiktiga relationer, både med direktsäljare och kunder.



Trivs. "Jag styr själv över både arbetstid och inkomst", menar Malin Levander, som sålt böcker genom hemförsäljning i tio år..

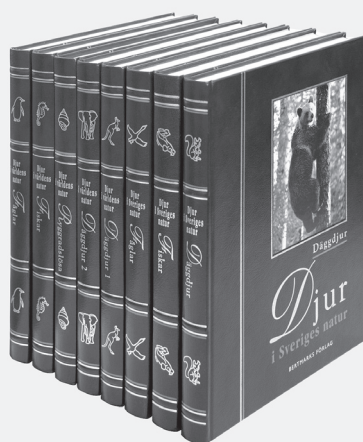
"sina" säljares försäljning. Malin Levander från Ängelholm, en av Bertmarks teamledare, var i början ganska skeptisk till att gå från dörr till dörr och sälja böcker, hur bra böckerna än var.

– Som så många andra trodde jag att dörrknackare inte blev väl emottagna, att de inte släpptes innanför tröskeln. Jag begrep inte hur det var möjligt att försörja sig på det. Men så följde jag med en av förlagets säljare och såg hur verkligheten såg ut; att folk är väldigt vänliga och att det är oerhört sällan som man inte blir insläppt för att göra sin produktpresentation.

Det är nu tio år sedan den då 23-åriga Malin Levander fick tipset att prova som dörrknackare hos Bertmarks.

– Jag trivs och kan vara hemma med mina barn på förmiddagarna. Vi slipper stressa iväg till dagis och även om min äldsta nu börjar skolan, fungerar det bra. Det blir visserligen mycket kvällsarbete men det vägs upp av att arbetet är så fritt. Jag styr ju själv över både min tid och min inkomst. Jag arbetar helt på provision men har ett vanligt anställningsavtal, vilket känns tryggt med tanke på exempelvis försäkringar och pension.

Produktsortimentet säljs som serier som kunden prenumererar på under minst fem år. Återköpsfrekvensen är så hög som 60-70 % och många kunder finns kvar sedan 60- och 70-talen. Enligt Mathias Rimsby – tidigare säljare, regionchef och numera marknadschef hos Bertmarks – är det också en av nycklarna till förlagets framgångar.



– Det handlar om att skapa långsiktiga relationer och att arbeta efter sina egna förutsättningar. Jag ska ju kunna komma tillbaka till min kund om fem år när prenumerationen löper ut och antagligen ytterligare någon gång däremellan. Då är det viktigt att jag redan vid första besöket är både ödmjuk och lyhörd, annars är jag inte välkommen tillbaka.

En som fått komma tillbaka till "gamla" kunder flera gånger om är Ulf-Johan Kihlagård, 63 år, från Halmstad som med framgång sålt böcker för Bertmarks Förlag i mer än 30 år.

– Nyckelordet är självdisciplin och fokusering. Arbetet gör sig inte själv. En vanlig dag startar jag vid lunch och fortsätter fram till nio på kvällen, med någon paus under eftermiddagen. Ofta jobbar jag bara måndag till torsdag och tar långledigt över helgen. Jag trivs verkligen med att arbeta så här och arbetet har gett mig fantastiska möjligheter och en livskvalitet som jag antagligen aldrig hade fått annars.

Liksom Malin ser Ulf-Johan friheten att bestämma över sig själv och möjligheten att träffa människor som den största fördelen med arbetet.

– Och som gammal i gården får jag nu betalt för gammalt slit, jobb som jag tidigare gjort. Mina gamla kunder hör ofta av sig innan jag hinner kontakta dem.

Rekryteringen av nya säljare – som sköts av anställda regionchefer och säljinstruktörer – sker både genom vanliga platsannonser och genom mun till mun-metoden. Platsannonserna är för övrigt den enda externa marknadsföring som görs av Bertmarks Förlag. Marknadsföringskontot prioriteras istället till bra utbildnings- och presentationsmaterial för säljarnas räkning. Att arbeta enbart på provisionslön kan dock verka skrämmande för en del, därför erbjuder förlaget numera två månaders provanställning med en mindre garantilön.

– Att göra karriär som dörrknackare är sällan något man går och drömmer om och fördomarna är många. Då är garantilönen ett bra sätt att ge nya säljare tid att se att det inte är så konstigt. Men man måste ha en drivkraft, en drive i sig, en vilja att förändra sitt liv. Här fungerar provisionen som en morot och gillar man morötter så stannar man hos oss, säger Per-Olov Persson.



Livskvalitet. Ulf-Johan Kihlagård har 30 år i branschen. "Arbetet gör sig inte själv."

– De som vi ser fungerar bäst och blir de bästa säljarna är de som kommer in i 25-årsåldern med viss erfarenhet – inte nödvändigtvis från försäljning – och vet vad arbetslivet innebär. De är ofta män, på så sätt skiljer vi oss från övriga direkthandelsbranschen där merparten är kvinnor. Troligen beror det på de arbetstider våra säljare har. Vi ser dock att de kvinnor vi får in ofta är bättre säljare än männen, menar Per-Olov.

Som ny säljare hos Bertmarks Förlag erbjuds man en säljskola i tre steg. Den pågår under 18 månader där praktiskt försäljningsarbete varvas med mer teoretisk utbildning och träning, både enskilt och tillsammans med andra. Befintliga säljare är alltid välkomna att delta i hela eller delar av säljskolans utbildningsprogram.

– Vi är medvetna om att det ibland bara är själva säljutbildningen som lockar en ny säljare. De tänker: "Jag kan ju i alla fall gå igenom de där 18 månaderna så kan jag gå vidare någon annanstans sedan." Men det är okej att de använder oss som språngbräda, många av guldkornen blir kvar ändå. Ett sjuttioal av våra hundra svenska säljare har varit kvar hos oss i flera år, resterande omsätts med jämna mellanrum, vilket är normalt i alla säljkårer, speciellt i den här branschen, konstaterar Mathias.

FAKTA

Om Bertmarks Förlag (www.bertmark.se)

Bertmarks Förlag grundades 1946. Det har egen utgivning av årsböcker och uppslagsverk. Sedan starten har 10 miljoner böcker levererats, förlaget har 220 000 bokprenumeranter, finns representerat i Sverige, Norge och Danmark och sysselsätter fler än 200 personer. Bertmarks Förlag ingår i Nordens största mediegrupp, SanomaWSOY, som är börsnoterat i Helsingfors och har en omsättning på 22 miljarder kronor. Av detta står Bertmarks för 205 miljoner (2004).

Diskussionsfrågor

1. Drömmer du om att arbeta med försäljning via dörrknackning, hembesöksförsäljning? Motivera? Vad kan det finnas för fördomar?
2. Säljare som tidigare arbetat inom direkthandeln, inte minst med dörrknackning, är attraktiva på arbetsmarknaden om de vill byta jobb. Varför tror du att det är så?