

Handelshøyskolen BI - campus Trondheim

BTH 32031

Bacheloroppgave - Salgsledelse og personlig salg

Bacheloroppgave

Bacheloroppgave Adams Matkasse

Navn: Sindre Neppelberg Einmo, Synne
Cathrine Monsen

Utlevering: 06.01.2020 09.00

Innlevering: 03.06.2020 12.00

Bacheloroppgave

Handelshøyskolen BI Trondheim



Hvordan kan systematisk implementering av coaching øke salget til Adams Matkasse?

BTH 32031

Bacheloroppgave- Salgsledelse og Personlig salg

Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket

Forord

Innledningsvis ønsker vi å takke Handelshøyskolen BI Trondheim for en lærerik studieperiode. Gjennom tre år med markedsføringsledelse har vi nå tilegnet oss mye kunnskap, samt utviklet oss faglig og personlig. Dette vil føre til at vi møter arbeidslivet med gode forutsetninger.

Salg er et område begge studentene har stor interesse for og ønsket å fordype oss i. Fordypningsfaget Salgsledelse og Personlig salg sto til våre forventninger, og vi fant dette så interessant at vi ønsket å skrive bacheloroppgave innenfor det. I fordypningen vi hadde i høst fattet vi stor interesse for temaet coaching, og hvordan coaching kan påvirke selgers prestasjoner og dermed potensielt øke salgsresultatet. Basert på dette ønsker vi derfor å dedikere vår bacheloroppgave til coaching som tema.

Vi ønsker å gi ros og heder til foreleser og vår veileder, Frank Kristiansen, for god veiledning og oppfølging gjennom våre oppgaver det siste året. Frank møter oss alltid med et smil og har fra dag én vist stor interesse for oss studenter. Videre ønsker vi å rette vår takk til Adams Matkasse som har stilt med intervjuobjekter og vist interesse for vår oppgave.

Sammendrag

Varehandelen er i stor endring, og det stilles nå større krav til kompetanse og dyktige selgere. Med dette som utgangspunkt ønsker vi i vår bacheloroppgave å se på hvordan bruk av coaching vil kunne forbedre salgsferdigheter hos selgere og dermed salgsresultatene til bedrifter i varehandelen. Vi har valgt følgende problemstilling:

Hvordan kan systematisk implementering av coaching øke salget til Adams Matkasse?

Innledningsvis vil oppgaven fremlegge relevant litteratur for temaet coaching. Mange bedrifter taper kunder og salg fordi selgerne ikke unytter sitt fulle potensiale. Ved å benytte coaching som virkemiddel vil en gjennom å kartlegge nåsituasjon samt ønsket situasjon, kunne tilpasse den individuelle veiledningen og utvikle selgere.

Videre blir det aktuelle undersøkelsesdesignet og metoden presentert. I oppgaven har vi benyttet et eksplorativt design for å undersøke hvordan Adams Matkasse i dag implementerer coaching. Metoden anvendt i oppgaven er en kvalitativ forskningsmetode hvor vi har innhentet data gjennom individuelle dybdeintervjuer.

I forkant av dybdeintervjuene ble det utformet en intervjuguide for å sikre struktur i gjennomføringen av intervjuene. Intervjuobjektene er henholdsvis fire selgere ansatt hos Adams Matkasse avd. Trondheim og salgsleder for den aktuelle avdelingen. Innhentet informasjon har videre dannet grunnlag for analysene.

Avslutningsvis blir relevante funn sett i lys av teori presentert tidligere i oppgaven, etterfulgt av en konklusjon- og anbefalingsdel. Undersøkelsene viste at Adams Matkasse i noen grad benyttet seg av coaching ved oppfølging i felt samt i medarbeidersamtaler. Basert på funnene har vi avdekket hvilke forbedringsmuligheter vi ser for Adams Matkasse, og hvordan de i større grad kan implementere coaching og dermed potensielt bidra til økt salg. Dette blir

presentert i konklusjon- og anbefalingsdelen, samt gjennomgått med Adams Matkasse.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	3
Del 1.0 Introduksjon	7
1.1 Innledning	7
1.2 Presentasjon av bedriften	7
1.3 Problemstilling	8
1.3.1 Krav til problemstilling	8
1.3.2 Analyse av problemstilling.....	9
Del 2.0 Teori	10
2.1 Generelt om coaching	10
2.2 Lederskap	11
2.3 Motivasjon	14
2.3.1 Kognitiv motivasjonsteori	14
2.3.2 Kognitiv evalueringsteori	16
2.3.3 Belønning som motivasjon.....	17
2.4 Coachingprosessen	18
2.4.1 Planlegging	19
2.4.2 Forhåndssamtale	19
2.4.3 Observasjon av salgsaktivitet	19
2.4.4 Ettersamtale	20
2.4.5 Oppfølging.....	20
2.5 GROW-modell	22
2.5.1 Goal. Hva er målet ditt?.....	22
2.5.2 Reality. Hva er situasjonen din?	22
2.5.3 Options. Hvilke valgmuligheter har du?.....	23
2.5.4 Will. Hva vil du gjøre i praksis?.....	23
2.6 Medarbeidersamtale	24
2.7 SMARTE mål	25
2.8 EFK	27
Del 3.0 Metode	28
3.1 Analyseformål	29
3.2 Undersøkelsesspørsmål	29
3.3 Undersøkelsesdesign	30
3.4 Datainnsamling	30
3.4.1 Primær- og sekundærdata	30
3.4.2 Kvalitativ- og kvantitative metoder	30
3.4.3 Dybdeintervju	31
3.4.4 Fokusgruppe	32
3.5 Relabilitet og validitet	32
3.6 Feilkilder	33
Del 4.0 Resultater	33
4.1 Arbeidshverdag	33
4.1.1 Selgere	33

4.1.2 Salgsleder.....	35
4.2 Organisert coaching.....	35
4.2.1 Selger.....	35
4.2.2 Salgsleder.....	35
4.3 Holdninger og motivasjon	36
4.3.1 Selger.....	36
4.3.2 Salgsleder.....	37
4.4 Lønn.....	38
4.4.1 Selger.....	38
4.4.2 Salgsleder.....	38
4.5 Mål og målsetting	38
4.5.1 Selger.....	38
4.5.2 Salgsleder.....	39
4.6 Lederstil - salgsleder	40
<i>Del 5.0 Drøfting</i>	<i>41</i>
5.1 Arbeidshverdag - oppfølging.....	41
5.2 Organisert coaching.....	43
5.3 Holdninger	43
5.4 Lønn.....	43
5.5 Mål og målsetting.....	44
5.6 Lederstil	45
<i>6.0 Konklusjon og anbefaling</i>	<i>45</i>
<i>7.0 Kilder</i>	<i>49</i>
<i>8.0 Vedlegg</i>	<i>51</i>
8.1 Figurliste	51
8.2 Samtykkeskjema NSD	52
8.3 Intervjuguide selgere	56
8.4 Intervjuguide salgsleder	58
8.5 Intervjuguide fokusgruppe.....	61
8.6 Resultat salgsleder.....	64
8.7 Resultat selger A.....	71
8.8 Resultat selger B.....	79
8.9 Resultat selger C.....	84
8.10 Resultat selger D.....	93

Del 1.0 Introduksjon

1.1 Innledning

Høsten 2019 leverte vi fordypningsoppgave i faget Salgsledelse og personlig salg. Vi kommer til å videreføre flere av temaene og vil derfor bruke noe av stoffet i denne oppgaven. Den aktuelle oppgaven ble levert 15. desember 2019. Vi ønsker med denne oppgaven å fordype oss ytterligere innen temaet coaching, samt undersøke hvordan en bedrift potensielt kan forbedre sitt salgresultat gjennom implementering av coaching. Hovedfokuset i oppgaven vil være hvordan bedriften internt kan benytte seg av coaching. Vi har gjennom denne oppgaven etablert et samarbeid med *Adams Matkasse*, heretter omtalt som AM.

1.2 Presentasjon av bedriften

AM startet opp sin virksomhet i 2012, og fusjonerte med sin konkurrent Godt Levert våren 2017. AM og Godt Levert opererer per dags dato som to separate produkter, men er eid av samme selskap. I vår oppgave kommer vi til å fokusere på AM. AM kan defineres som både et fysisk produkt samt en tjeneste levert til kundene. Det fysiske produktet er selve matkassene, og tjenesten er en ferdigstilt ukemeny med råvarer og oppskrifter levert på døren til kunden.

AM har avdekket et behov i markedet for levering av ferdige middagskasser, inkludert råvarer og oppskrifter, for å redusere tid en bruker på handling, samt en potensielt mer variert og spennende middagsmeny. Samfunnet og befolkningen tenderer og søker etter nye løsninger som kan frigjøre tid. Flere har travle dager i hverdagen med jobb, sosiale aktiviteter, trening og så videre, samt at fritid verdsettes i økende grad.

AM sin virksomhet er rettet mot privatpersoner, både salg til nye kunder og eksisterende. Begge disse vil bli vektlagt i vår oppgave. AM har både interne selgere som er lokalisert på deres hovedkontor og eksterne selgere innleid fra salgs- og kommunikasjonsbyrået Maskineriet AS, lokalisert i Trondheim. Vi

hadde i utgangspunktet planer om å gjennomføre undersøkelser ved begge avdelingene. Grunnet COVID-19 viruset har vi måttet avgrenset det til avdeling Trondheim (Maskineriet AS). Denne avdelingen utfører kun dørsalg.

1.3 Problemstilling

I vår fordypningsoppgave skrev vi en teoretisk oppgave om Coaching av selgere og vi ønsker nå å jobbe videre med dette som team inn i vår bacheloroppgave. Vi finner det avgrensede temaet interessant og ønsker nå å se på temaet i lys av AM sin virksomhet. Den økende konkurransen mellom aktørene i markedet krever dyktige selgere som vet å møte kundene sine behov på en tilfredsstillende måte. Ved bruk av coaching vil selgere kunne forbedre og optimalisere sin kundekontakt, som igjen potensielt vil kunne bidra til økt salg.

Som problemstilling har vi derfor valgt følgende:

Hvordan kan systematisk implementering av coaching øke salget til Adams Matkasse?

1.3.1 Krav til problemstilling

Det er viktig å stille seg kritisk til valg av problemstilling. I hovedsak er det tre krav som bør tilfredsstilles før problemstillingen kan ferdigstilles. Disse sier noe om i hvilken grad den er spennende, enkel og fruktbar (Jacobsen, 2015, s.77).

En spennende problemstilling impliserer at de som skal utføre undersøkelsen ikke vet hva resultatet blir. Videre bør problemstilling være enkel og konkret for å få et optimalt resultat. Dersom problemstillingen ikke er konkretisert og begrenset vil det være vanskelig å bearbeide innhentet data, samt skille viktige funn fra de uviktige. Kravet om en fruktbar problemstilling deles i to; den skal være mulig å undersøke empirisk og den skal tilføre ny kunnskap. Kunnskapen skal ikke nødvendigvis være revolusjonerende, likevel bør den utvide eller

diskutere ulike årsakssammenhenger uten at kausalitet skal være et fokus i våre undersøkelser. Med utgangspunkt i dette kan det derfor argumenteres for at problemstillingen er beskrivende, deskriptiv.

Den tredje dimensjonen skal gi klarhet i om vi ønsker å generalisere eller ikke. Dersom en skal uttale seg om store populasjoner krever det enorme mengder med data. I denne oppgaven har vi valgt å begrense problemstillingen vår til AM og deres ansatte. I hvilken grad teorien kan benyttes i andre bedrifter kan ikke vi fastsette. Med bakgrunn i dette ønsker ikke vi å generalisere.

Del 2.0 Teori

2.1 Generelt om coaching

Innledningsvis ønsker vi å se på definisjonen til ordet coaching. Berg og Ribe (2006, s.13) definerer coaching slik:

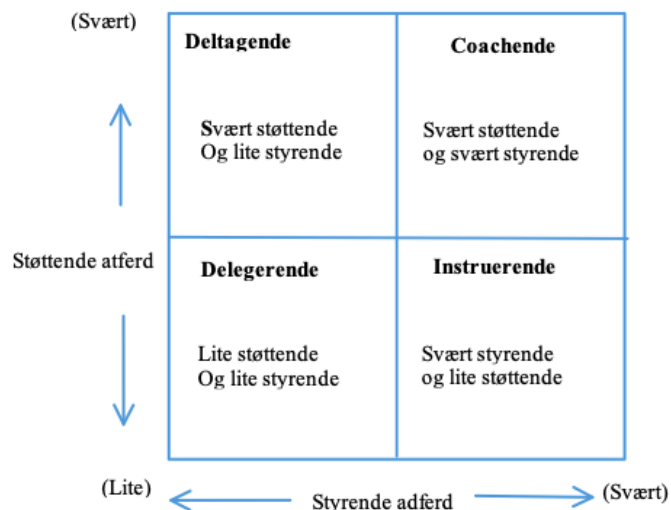
“En læreprosess som, gjennom aktiv lytting, spørsmål, tilbakemelding og god dialog, utfordrer og støtter et individ eller et team til å utvikle tanker og atferd, samt gode følelser, for å nå viktige personlige mål og/eller organisasjonsmessige mål.”

Coaching er en prosess hvor coachen i samarbeid med fokusobjektet reflekterer over nåværende situasjon og får hjelp til å utarbeide verktøy for å videreutvikle seg til ønsket situasjon. Ved å systematisk jobbe med væremåte, tenkemåte og læremåte vil dette kunne bidra til bedre selgerprestasjoner. Salgsbransjen er preget av stor konkurranse og på bakgrunn av dette oppsøker flere bedrifter profesjonell hjelp for å utvikle sine selgere. En selger vil aldri bli ferdig utlært og det vil alltid være rom for å bli bedre. En coach vil kunne hjelpe selgere og bedriften til å frigjøre den enkelte og bedriftens samlede potensiale og dermed påvirke resultatet positivt. Undersøkelser viser at selgere som mottar tre eller flere timer med coaching per måned gjennomsnittlig oppnår 107% av sitt salgsmål. Seglere som mottar lite eller ingen coaching oppnår imidlertid kun 88% av sitt salgsmål (Bello, 2009, s.1).

2.2 Lederskap

Salgsbransjen har de siste årene vært i dramatisk endring. Vi har gått fra produksjonsarbeidere til kunnskapsarbeidere, fra selgers verden til kjøpers verden, fra enkle omgivelser til komplekse og uforutsigbare omgivelser, fra *hva* vi selger til *hvordan* vi selger, og fra individbasert salg til teambasert salg (Hofbauer, 2016, s.230). Som del av et salgsteam er du selv ansvarlig for å bidra slik at bedriften oppnår sine mål. En salgsleder sin oppgave vil være å fremstå som en god rollemodell og vise vei. Gjennom lederskapet vil det være hensiktsmessig å møte sine selgere der de er, deres prestasjonsnivå, og videre inspirere og initiere endringer de kan gjøre for å utnytte sitt potensial.

Boken *Situasjonsbestemt ledelse* (2011, s.41) av Thompson tar for seg fire ulike lederstiler: *delegerende*, *deltagende*, *instruerende* og *coachende*. Vi vil i denne oppgaven fokusere på instruerende og coachende lederstil. De forskjellige lederstilene blir illustrert på en god måte i boken *Situasjonsbestemt ledelse* (2011, s.41)



Figur 1: Fire lederstiler.

Instruerende lederstil kjennetegnes ved at lederen viser en sterkt styrende og en lite støttende atferd. Ledere som benytter seg av instruerende lederstil bestemmer mål, planlegger hvordan arbeidsoppgavene skal bli utført, når de

skal gjennomføres og hvem som skal gjøre hva (Thompson, 2011, s.41). Denne lederatferden kjennetegnes ved høy grad av enveiskommunikasjon. I praksis betyr dette at lederen gir beskjeder til sine medarbeidere uten å ha noen forventninger om tilbakemeldinger.

Gjennom coachende lederstil utøver lederen en sterkt styrende og sterkt støttende atferd. Lederen fastsetter mål og planlegger gjennomføringen av arbeidet. Videre presenterer lederen planene til sine medarbeidere og kan be om forslag til *hvordan* arbeidsoppgavene skal utføres. På denne måten utvikles en toveiskommunikasjon mellom leder og medarbeider. Det er lederen som tar den endelige avgjørelsen om fremgangsmåte, men først etter å ha lyttet til medarbeiderens forslag (Martinsen, 2015, s.171). En leder som benytter seg av en coachende lederstil vil gjennom god kommunikasjon ha ansatte som aktivt er inkludert i beslutninger, selv om det er lederen som til slutt fatter beslutningen. Leder vil på denne måten anerkjenne engasjementet og kompetansen de ansatte bidrar med i sitt arbeid, samt sikre engasjement gjennom en følelse av medbestemmelse.

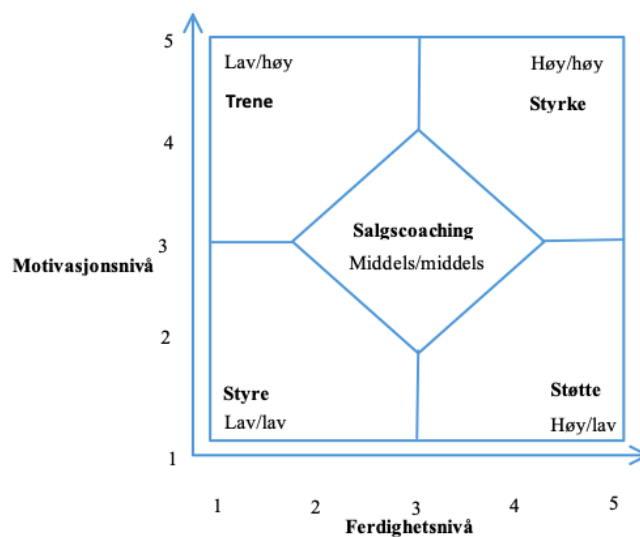
“Det som skiller en coachende lederstil fra en instruerende lederstil, er at lederen utviser en høy grad av støttende atferd, noe som kommer til uttrykk ved at hun/han forklarer avgjørelser og ber om forslag til oppgaveutførelse”

(Thompson, 2011 s.43)

For at en leder skal lede sitt salgsteam på best mulig måte vil det ofte være hensiktsmessig å dele salgsteamet inn i A-, B-, C- og D-selgere. En A-selger har høy motivasjon og et høyt ferdighetsnivå, mens en D-selger scorer lavt på begge. Enkelte misliker å sette mennesker «i bås» og sammenligne dem, men det er ikke mulig å se bort ifra det faktum at noen selgere presterer bedre enn andre. Ulikt prestasjonsnivå hos selger vil kreve ulikt lederskap fra salgsleder. Ved å tilpasse seg hver enkelt selger og deres nivå, vil en sikre optimal oppfølging og utvikling. Forskere har avdekket at coachingen må tilpasses hver enkelt selger basert på individuelle egenskaper (Badrinarayanan, Dixon, West& Zank, 2015, s.1093.)

I boken *Salgets helter* (2016, s.232) av Hofbauer, presenterer de en modell som viser hvordan ulik grad av motivasjon og ulikt ferdighetsnivå vil kunne gi en indikasjon på hva slags selger en er. Disse to parameterne blir målt på en skala fra 1-5, hvor 1 er det laveste og 5 representerer maksimal score.

Ferdighetsnivået kartlegger i hvilken grad selger behersker en spesifikk ferdighet, mens motivasjonsnivået måler i hvilken grad selgeren ønsker å beherske denne ferdigheten. Dette er noe vi ønsker å undersøke gjennom vårt samarbeid med AM. Det er viktig å understreke at modellen sin gyldighet kan være begrenset dersom selger mangler de nødvendige evner.



Figur 2: Ulikt salgslederskap.

Undersøkelser viser at de beste og de dårligste selgerne kun vil ha begrenset effekt av salgskoaching, mens de som befinner seg i midtsjiktet vil kunne ha signifikante resultatforbedringer. Hvis vi tar Pareto-prinsippet som utgangspunkt vil 60% av selgere være de som presterer middels (Hofbauer, 2016, s.234). Dette underbygger påstanden om at å investere i coaching vil kunne ha en betydelig effekt på salget. Det er allikevel viktig å presisere at alle selgere, uansett kategori, trenger oppmerksomhet og oppfølging. Ved å gjennomføre salgskoaching for de beste selgerne vil bedriften understreke viktigheten av disse selgerne og ofte vil effekten være at vedkommende ønsker å forbli lengre i bedriften.

2.3 Motivasjon

Sentralt i coaching er å motivere og engasjere fokusobjektet til å ønske å utvikle sine ferdigheter og prestasjoner. Boken *Psykologi i organisasjon og ledelse* (2015, s.113) av Kaufmann og Kaufmann definerer motivasjon slik:

“De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål.”

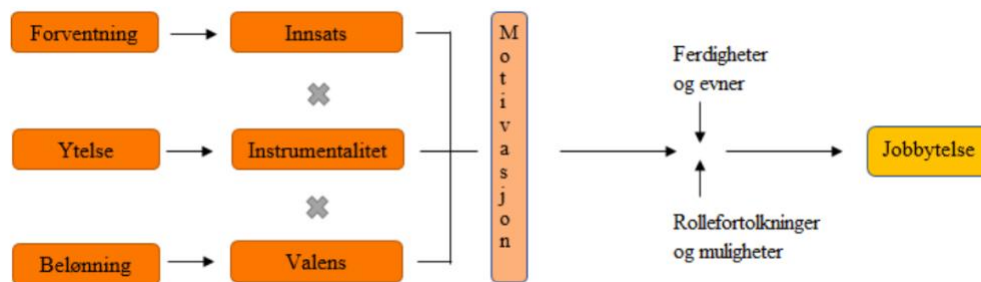
Det finnes et mangfold av teorier innen motivasjon, men vi har plukket ut noen som vi ønsker å utdype. Dette er teorier vi finner relevante for vår oppgave og er noe vi ønsker å se på i relasjon til AM.

2.3.1 Kognitiv motivasjonsteori

Kognitiv motivasjonsteori omhandler hvordan mennesker behandler informasjon og bruker informasjon som grunnlag for sine handlingsvalg (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.120). I denne teorien ser en på hvordan motivasjon er et resultat av individets forventninger, ytelse og belønning. Kognitiv motivasjon deles videre inn i *forventningsteori* og *målsettingsteori*.

Forventningsteori

Forventningsteori understreker at motivasjonen individet har er et resultat av at de selv har en forventning om at de klarer å oppnå det de ønsker, måloppnåelse, i sin jobb. Forventningene her er en bevisst forestilling om hvilke konsekvenser jobben og arbeidet vil få for ønsker om belønninger i form av lønn og materielle verdier, men også som tilfredsstillelse av behov for aktelse og status (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.121).



Figur 3: Kognitiv forventningsteori.

Det vektlegges tre forventninger og overveielser som er særlig viktige i forventningsteori; *subjektive forventninger* altså individets tanker om hvorvidt innsats vil gi resultater. *Instrumentelle overveielser* altså en overveielse av hvorvidt arbeidet vil føre til belønning, og *valensvurderinger* altså en vurdering av belønningens verdi. Den grunnleggende tanken er at mellom de tre elementene er det et multiplikativt forhold. Med dette forstår vi at motivasjonen vil være maksimal dersom alle de tre elementene scorer høyt, og motsatt, altså minimal, om alle scorer lavt. Videre betyr dette at dersom ett eller flere av grunnelementene er fraværende, vil motivasjonen også være lav, grunnet multiplikator forholdet hvor samlet verdi blir lik null.

Videre i modellen ser vi at elementene *kompetanse* og *rolleforventninger* inngår i den totale motivasjonslikningen. Dersom det aktuelle individet ikke innehar den nødvendige kompetansen det krever for å kunne utføre oppgaven, vil ikke høy motivasjon ha noen effekt. Rolleforventninger handler om hva mennesker selv tror forventes av dem i jobben (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.122). Dersom avviket mellom obligatoriske oppgaver og deres subjektive rolleoppfatning er stor, vil det kunne oppstå konflikter og svikt i motivasjonen. Det er derfor viktig at rolleforventningene er omforent.

Målsettingsteori

Målsettingsteori fremhever målets betydning som motivasjonsfaktor. Et mål tydeliggjør ønsket situasjon, hva en må gjøre for å komme dit og hvilken innsats det krever. To avgjørende faktorer er *målforpliktelse* og individets *subjektive mestringstro*. Det er viktig at medarbeidere føler seg forpliktet til det

fastsatte målet, og ønsker å jobbe for å nå det. Subjektiv mestringstro sier noe om individets tro på å lykkes med et gitt mål. En person med høy subjektiv mestringstro har stor tiltro til egne evner og kompetanse, mens en med lav subjektiv mestringstro er usikker på seg selv og sine ferdigheter. Forskning viser at individer med stor mestringstro anstrenger seg i større grad for å oppnå vanskelige mål (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.125).

2.3.2 Kognitiv evalueringsteori

Kognitiv evalueringsteori vektlegger evalueringen av oppgavens iboende motivasjonsverdi. Her vil vi se at en blir motivert gjennom utfordring, glede og mestring ved å gjennomføre arbeid en har interesse for, engasjerer seg for, og noe som gir mening for den enkelte. Boken Psykologi i organisasjon og ledelse (Kaufmann & Kaufmann, 2015 s.129) gjengir de amerikanske forskerne Deci og Ryan som skiller mellom to motivasjonssystemer; ytre og indre motivasjon.

Indre motivasjon

Indre motivasjon finner vi når kilden til motivasjonen ligger i selve utføringen av arbeidsoppgavene en har, ikke i godene som kommer etter utføringen. Indre motivasjon er egnet til å fremme kompetanse og selvregulering i tilpasningen til omgivelsene. Det som er spesielt interessant for vår diskusjon, er at Deci og Ryan hevder at en overfokusering på ytre belønning kan trekke oppmerksomheten vekk fra gleden ved å utføre arbeidet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.129).

Ytre Motivasjon

Ytre motivasjon finner vi når selve kilden til motivasjon ligger utenfor arbeidsoppgavene. Eksempler på ytre motivasjonsfaktorer kan være lønn, bonus, frynsegoder, anerkjennelse og muligheten til forfremmelse. En selger som har en sterk ytre motivasjon vil fokusere mer på godene han kan oppnå ved gjennomføringen av sine arbeidsoppgaver, enn på resultatet i seg selv. Det vil variere fra selger til selger i hvilken type motivasjon som er dominant.

2.3.3 Belønning som motivasjon

Insentiv blir i boken Psykologi i organisasjon og ledelse (2015, s.123) av Kaufmann og Kaufmann, definert som:

“Stimulerende tiltak som benyttes for å styrke individets motivasjon for å utføre arbeidsoppgavene på best mulig måte”.

Insentiver brukes for å inspirere selgere til å yte maksimalt. Hvilke insentiver som benyttes vil variere fra bedrift til bedrift, og har til hensikt å både motivere eksisterende medarbeidere, og å gjøre arbeidsplassen attraktiv for potensielle nye ansatte. Bedrifter som jobber med salg har som oftest klare salgsmål som igjen reflekteres i budsjetter og planer for den helhetlige driften. For å oppnå disse salgsmålene kan salgsleder benytte seg av insentiver for å motivere selgerne i arbeidet mot å nå disse målene. Undersøkelser viser at lønn vil være den viktigste motivasjonsfaktoren i tillegg til utfordrende arbeidsoppgaver og karriereutvikling (Berg, 2002, s.345). Det er utallige metoder en bedrift kan benytte seg av for å motivere sine ansatte, og flere ulike former for belønning som vil gi ulikt resultat.

Økonomiske insentiver

Økonomiske insentiver er ytre motivasjon, og kan være salgskonkurranser, provisjoner, resultatlønn, og bonuser. De fleste som jobber innenfor salg har en lønnsmodell som bygger på en kombinasjon mellom provisjon og fastlønn. Provisjonen baserer seg på det reelle resultatet selger leverer, altså antall salg eller verdien av salgene. Selgere som leverer gode resultater får derfor ofte en god avlønning. Økonomisk insentiver som virkemiddel knyttes opp mot faktisk oppnådde resultater og er ofte av finansiell karakter. Det medfører at - uten tilfredsstillende resultater, blir det heller ingen tilfredsstillende avlønning (Berg, 2002, s.346). Med en provisjonsbasert lønnsmodell må det være realistisk å oppnå økt inntekt basert på sterke personlige resultater. Økonomiske insentiver har til hensikt å motivere selgerne til å alltid yte maksimalt når de er på jobb.

Ikke-økonomiske insentiver

Ikke-økonomiske insentiver ansees ofte som drivende for indre motivasjon. Bedrifter kan altså belønne sine ansatte med virkemidler som ikke nødvendigvis er av økonomisk karakter. Ansatte som har en sterk indre motivasjon vil for eksempel kunne oppleve mestring og styrke sin motivasjon kun ved å føle seg sett av sine medarbeidere og leder. Synlige salgslister med rangering, og for eksempel prosentvis måloppnåelse vil kunne være en måte å bidra til økt motivasjon blant selgerne. Kåringer av månedens/kvartalets/årets selger- og medarbeider vil kunne være en måte å skape motivasjon hos selgerne til å prestere bedre og dermed øke sin anerkjennelse internt. I boken *Salgsledelse, om coaching av selgere* (2009, s.241) beskriver Petter Berg noen vanlige motivasjonsverktøy. Det første punktet på listen hans er viktigheten av ordet “takkt”. Her er det viktig at lederen viser at han/ setter pris på sine medarbeiders innsats, gir positive tilbakemeldinger og roser arbeidet. Som salgsleder vil det være viktig å ha fokus på de ikke-økonomiske insentivene så vel som de økonomiske insentivene. De ansatte skal tross alt trives på arbeidsplassen, og ikke bare være fornøyd en gang i måneden når lønns slippen kommer.

2.4 Coachingprosessen

Salgscoaching er en prosess, ikke et enkeltstående tiltak (Hofbauer, 2016, s.238). I oversatt betydning vil det si at det etableres en prosess for hver enkelt selger som er tilpasset deres nivå. Boken *Salgets helter* (2016) av Hofbauer presenterer en modell som inneholder fem faser. Under vil vi forklare de ulike trinnene som inngår i prosessen. For at AM skal få best mulig utbytte av coaching, er det spesielt viktig at coachingprosessen blir tilpasset den enkelte selgers nivå og at den blir utarbeidet i dialog mellom salgsleder og selger. Salgsliders tilstedeværelse vil derfor være helt nødvendig (Bello, 2009, s.2). Coachingprosessen skal inspirere til læring, utvikling og handling. En viktig forutsetning for å kunne bygge og utvikle en god relasjon mellom coach og fokusobjekt, vil være gjensidig tillit. Her vil pålitelighet, ærlighet og respekt være to viktige faktorer i kommunikasjonen.

2.4.1 Planlegging

I planleggingsfasen vil coachen på forhånd kartlegge hver enkelt selger, både nåværende prestasjonsnivå og utviklingsbehov, samt avdekke i hvilket omfang coachingen skal benyttes. Her kan coachen se på tidligere salgstall og annen relevant statistikk. Coachingopplegget skal tilpasses på individnivå og skal ha til hensikt å stimulere til økt salg for bedriften.

2.4.2 Forhåndssamtale

Videre gjennomfører coachen en forhåndssamtale med fokusobjektet. Her gjennomgår de tidligere utfordringer, utvikler mål, utarbeider en plan for hvordan de skal oppnås, ser på hindringer som kan oppstå og hva som skal være hovedfokus i neste kundemøte (Hofbauer, 2016, s.239). Under forhåndssamtalen vil coach og selger i fellesskap gjennomgå hvilke elementer som skal fokuseres på, og hvilke de mener har potensiale til å bli forsterket. Det vil også være viktig for coachen å lære fokusobjektet bedre å kjenne for bedre å forstå hva som skaper motivasjon, i hvilket format tilbakemeldinger bør gis, samt hyppigheten av disse, for at de skal ha optimal effekt. Hensikten er at coachen sammen med fokusobjektet skal finne gode løsninger.

Det vil være hensiktsmessig at coach, sammen med selger, etablerer noen spilleregler som de skal følge gjennom coachingprosessen. Ved å ha tydelige spilleregler vil en kunne skape en følelse av trygghet og tillitt. I boken *Coaching* (2013, s. 37) av Berg og Ribe blir det presentert fire spilleregler som bør oppfylles: fortrolighet, ærlighet, åpenhet og respekt.

2.4.3 Observasjon av salgsaktivitet

I dette steget av prosessen vil coachen observere fokusobjektet i en reell situasjon og gjennom dette undersøke selgers holdning og væremåte. I utgangspunktet skal coachen kun observere og ha liten grad av involvering, men dersom det er nødvendig må coachen kunne bryte inn og gi rettleiding

direkte i øyeblikket. De beste salgcoachene er også ofte dyktige selgere (Hofbauer, 2016, s. 237). De vet derfor hvilke råd de burde gi, når rådene skal bli gitt, hvordan de skal bli gitt, og om de skal la selger selv finne løsningen uten innblanding. Under kundemøte vil coachen vurdere de aktuelle elementene som ble diskutert i forhåndssamtalen, samt analysere hele prosessen fra start til slutt. Etter gjennomført observasjon vil coachen ha etablert et helhetlig bilde av situasjonen og ha avdekket hvilke områder som har forbedringspotensiale.

2.4.4 Ettersamtale

I ettersamtalen vil coach og selger sammen gå gjennom og evaluere kundemøtet opp mot det de i forkant hadde planlagt. Stod prestasjonen til forventningene og hva kunne eventuelt vært gjort annerledes.

Det er viktig å understreke at det ikke finnes ett fasitsvar på de utfordringene selger står overfor, eller én måte å selge på. Gjennom en åpen dialog mellom coach og selger vil de kunne komme frem til konkrete og tydelige tiltak som kan bidra til økte prestasjoner og forbedrede salgsferdigheter for den spesifikke selgeren. Her vil det være viktig med positiv forsterkning, slik at selger tar med seg konkret læring, samtidig som en belyser elementer som kunne vært utført på en mer tilfredsstillende måte. Ved å belyse og rose selger, gi råd og legge opp til videre trening vil selger danne seg et bilde av hva som var bra og hva som har et forbedringspotensiale, og dermed kunne jobbe systematisk med forbedring av egne ferdigheter.

2.4.5 Oppfølging

Siste steg i coachingprosessen er oppfølging. Coachen har nå kartlagt hva selger trenger økt fokus på og gitt innspill til hvordan dette kan gjøres, og selger oppfordres da til å jobbe videre med disse i sine salgsaktiviteter. Regelmessig coaching ansees som mer effektiv enn uregelmessig, hvilket betyr

at å gjennomføre fire økter på 10 minutter er mye bedre enn én lang på 60 minutter (Leimbach, 2016, s.42).

Ved å gjennomføre regelmessige møter vil coachen raskere kunne ta tak i de utfordringene selger opplever underveis, samtidig som coachen vil kunne påpeke og forsterke selgeren i det som gjøres bra. Det er viktig at det avtales oppfølgingsmøter løpende. Det er et teamarbeid, og selger skal ikke blir overlatt til seg selv (Petersen, 2009, s.282). Det er fordelaktig om selger er aktiv i egen læring og alltid har noe å strekke seg etter. I boken Nå dine salgsmål (2016, s.274) gjengir Petersen følgende sitat fra Berg:

“Du må alltid søke å lære mer, fordi en selger som synes han er ferdig utlært, først og fremst er ferdig”.

Boken Salgets helter (2016, s.240) gjengir statistikk fra Schultz og Doerr (2014) som på en god måte viser hvorfor jevnlig trening og coaching vil være nødvendig for få effekt over lengre tid:

- Mellom 85-90% av all salgstrening har ingen varig effekt etter 120 dager. Opptil 77% av læring er glemt eller blir ikke anvendt etter bare seks dager.
- Mer enn 85% av “best in class”-selskaper (de som gjennomfører effektiv salgstrening basert på en bestemt salgsmetodikk) vil, sammenliknet med “laggards” (de som gjennomfører uregelmessig trening basert på en tilfeldig, uformell eller generisk salgsmetode) oppnå vesentlig bedre resultater:
 - o Årlig omsetningsvekst (15,4% økning versus 1,5% nedgang).
 - o Årlig oppnåelse av selgers salgsmål (83% versus 6%).

2.5 GROW-modell

En av de mest utbredte fremgangsmåtene innen coaching er GROW-modellen. GROW er en metafor på vekst og utvikling (Berg & Ribe, 2013, s.66). GROW tar for seg fire faser:

G-goal, målsetting

R-reality, diagnose

O-options, valg

W-will, vilje til handling



Figur 4: GROW-modell.

2.5.1 Goal. Hva er målet ditt?

I første fase, målsettingsfasen, vil coach identifisere hvilket resultat fokusobjektet ønsker å oppnå med coachingen, altså ønsket situasjon. Gjennom positiv oppmuntring av coach, vil fokusobjektet utvikle både hovedmål og delmål for coachingen. Målsettingen tar utgangspunkt i ambisjoner og drømmer fokusobjektet innehar. Målene som blir satt må ikke være for vanskelige, ei for lett, da det kan ha en demotiverende effekt. Fokusobjektet skal føle seg utfordret, samtidig som målene oppleves som oppnåelige. Det vil derfor være viktig at fokusobjektet og coach finner gode og balanserte mål. Ved at fokusobjektet selv har hovedansvaret for å utarbeide sine mål vil en øke eierskapet til målene (Law, 2013, s.82).

2.5.2 Reality. Hva er situasjonen din?

I denne fasen vil coach og fokusobjektet gjennom dialog kartlegge nåsituasjonen. Her vil coach og fokusobjektet reflektere over dagens situasjon og ønsket situasjon, og videre definere avstanden. Ved å se på tidligere prestasjoner, samt tilbakemeldinger fra både sjef og tidligere ansatte, vil en kunne danne seg et realistisk bilde av gapet. For at coachen på en enkel måte kan få kartlagt fokusobjektet sin nåsituasjon presenterer boken Coaching (2013, s.67) disse fire spørsmålene: Hva har du gjort så langt? Hva var effekten av denne atferden/handlingen? Hva var indre hindringer eller barrierer? Hva fungerer bra i dag?

2.5.3 Options. Hvilke valgmuligheter har du?

Coach og fokusobjektet vil i løpet av denne fasen diskutere hvilke muligheter som eksisterer. Coach ønsker her å inspirere selger til å komme med så mange alternativer som mulig. Her er det viktig å flytte fokuset fra utfordringen, og heller se mulighetene og løsningene som eksisterer.

Ofte deler vi denne fasen inn i to. Under den første fasen skal en ukritisk søke å få frem så mange forslag og alternativer som mulig i en situasjon der en har alle ressurser tilgjengelig. Hvordan ville en da tatt fatt på dagens utfordringer? Dersom alle barrierer forsvant, hvordan ville en da ha gjort det? Nå vil en ha mange alternativer å velge mellom, og i fase to skal fokusobjektet sammen med coach snevre inn alternativene som oppleves som de beste. Det vil først i denne fasen avgjøres hva som er mest realistisk og gjennomførbart.

2.5.4 Will. Hva vil du gjøre i praksis?

I siste fase av modellen tar vi her for oss hva fokusobjektet faktisk er villig til å gjøre i praksis. Vi kartlegger hvilke ressurser som er tilgjengelig, og kan videre se på mulige alternativer. Spørsmål en ønsker å få avklart i siste fasen vil være:

- Hva skal gjøres?
- Hvem skal gjøre det?

- Hvordan skal en gjennomføre det?
- Når skal det gjøres?

I denne fasen vil coach sammen med fokusobjektet bestemme hvordan veien fremover skal se ut og setter opp en handlingsplan. Det er viktig at fokusobjektet føler eierskap til handlingsplanen gjennom involvering i prosessen (Law, 2013, s.83).

«En god, oversiktlig og gjennomførbar systematikk i treningen er viktig for å kunne utvikle seg innen salg».

(Petersen, 2009, s.276)

Selv om de ulike fasene i GROW-modellen er satt opp punktvis i figuren vil det ikke være noen fasit på rekkefølgen en velger å benytte. Rekkefølgen på de forskjellige fasene kan tilpasses situasjoner en befinner seg i. Det vil være hensiktsmessig å benytte seg av GROW-modellen når en ønsker å sette enkle og klare mål, og i tilfeller der en ønsker en atferdsendring (Berg & Ribe, 2013, s.68).

2.6 Medarbeidersamtale

Medarbeidersamtalen er en samtale mellom medarbeider og leder, der en vurderer samarbeid, prestasjoner og resultater. Videre konkretiserer de utviklings- og forbedringsområder som coach og selger mener at selger skal ha fokus på og arbeide med i det kommende året (Berg, 2009, s.48). God dialog mellom leder og selger er viktig for at gode resultater skal kunne oppnås. Gjennom å bruke medarbeidersamtalen som en arena for utvikling og vurdering vil selger og coach gi hverandre tilbakemelding på hva som er positivt og fungerer godt, og hvilke punkter som har forbedringspotensiale både på kort og lang sikt.

For at medarbeidersamtalen skal ha best mulig effekt er det viktig at både selger og leder forbereder seg godt til dette møtet. At begge har satt seg inn i hva som skal diskuteres, samt har gjort seg opp en mening om hva en ønsker å oppnå med møtet. I boken Salgsledelse av Berg (2009, s.49) beskriver han som

en av de viktigste årsakene til at medarbeidersamtaler ikke er vellykkede, at de mangler forberedelser hos leder og/eller selger. Dette kan føre til utydelige tilbakemeldinger fra partene.

For at leder på best mulig måte skal kunne utøve coaching med sine medarbeidere er det viktig med uformelle samtaler som supplement til den årlige personalsamtalen. Ved å jevnlig ha formelle og uformelle samtaler med sine medarbeidere vil en dyktig coach kunne bygge tillit og vil enklere oppnå aksept hos sine medarbeidere (Berg, 2009, s.46). En god coach vet viktigheten av å etablere en dialog der selger kan utvikle tro på egne ferdigheter og eget utviklingspotensialet.

En årlig medarbeidersamtale er ikke tilstrekkelig som eneste coachingsamtale og må suppleres med situasjonsbetingede medarbeidersamtaler initiert av coach (Berg, 2009, s.47). Coaching bygges opp av flere elementer, der medarbeidersamtalen kun er en av disse.

Ledere med mangelfull kompetanse innen coaching unnskylder seg ofte med at de har mangel på tid. Ledere som derimot behersker coaching vil alltid finne tid til å gjennomføre coaching, da nytteverdien av dette oppleves som stor. Ledere med begrenset coachingferdigheter bruker $\pm 20\%$ av tiden på coaching, derimot bruker ledere med gode coachingferdigheter $\pm 80\%$ av tiden på coaching (Berg, 2018, s.341).

2.7 SMARTE mål

Forskjellige coachingtilnærminger vil introdusere målsetting på forskjellige tidspunkt i prosessen, men mål er alltid med (Gjerde, 2018, s.54). For å lykkes i salg er det viktig å kunne jobbe målrettet (Petersen, 2016, s.231). En målsetting konkretiserer hva du skal oppnå og når målet skal være innfridd. Som selger vil dette kunne benyttes som et styringsverktøy for å øke motivasjonen og for å sikre at medarbeiderne jobber strukturert i en hektisk arbeidshverdag.

Målsettingsstrategien *SMARTE* mål er en god måte å visualisere mål som er realistiske og som kan bidra til utvikling hos selgeren. Forkortelsen SMART sier noe om målet er *spesifikt, målbart, attraktivt, tidsavgrenset, realistisk og effektivt*. Et mål som er spesifikt er konkret og beskrivende, det vil si at det tydelig forklarer hva du ønsker å oppnå. Målbart betyr at målet uttrykker en måleenhet, eksempelvis omsetning, antall salg eller liknende. Dette er en forutsetning for å kunne evaluere grad av måloppnåelse. Følgelig skal målet være attraktivt. Det vil si at det skal inspirere deg til å jobbe hardt for å realisere det. Et realistisk mål betyr at det skal være oppnåelig, gjennom hardt arbeid. Selger må selv ha troen på at målet kan oppnås. Nøkkelen er å sette et attraktivt mål som med tid er realistisk. Til slutt må målet være tidsbundet, at det blir satt en sluttdato på når målet skal være innfridd.

Vanligvis får selgere tildelt overordnede målsettinger av salgsledelsen, og videre må hver enkelt selger bryte det ned og fastsette individuelle delmål. De skal være veloverveide og verdiskapende for bedriften når de oppnås. Dessverre er det mange selgere som ikke vet hvordan de skal sette seg gode individuelle mål som gjenspeiler bedriften sine overordnede og felles mål. Gjennom coaching kan de lære *hva* SMARTE mål er, *hvordan* det skal brukes i praksis samt *hvorfor* det er hensiktsmessig å etablere SMARTE mål.

Ledere som er svært dyktig på coaching vil ha ansatte med større og mer meningsfulle salgsmål (Dahling, Taylor, Chau, Dwight, 2016, s.889). En økning i total omsetning for bedriften kan oppleves som et stort mål og selger vil ikke nødvendigvis føle eierskap til det. Coachen sin rolle vil være å vise hvordan hver enkelt selgers mål, enkeltvis og sammen med de øvrige selgerne, til sammen danner bedriftens totale målsetting og muliggjør oppnåelse av dette. Nedbryting av de overordnede målene blir derfor viktig for å se sammenheng og sikre eierskap og tydelighet til selgernes individuelle mål og hvordan disse bidrar i en helhet. Mål som er indre motivert hvor fokusobjektet selv er med på å fastsette målene oppleves som mer inspirerende og en er villig til å legge ned mer innsats for å oppnå de.

2.8 EFK

Salgsteknikker er selgers kommunikasjonsverktøy som sørger for en profesjonell argumentasjon for produkter og tjenester (Berg, 2018, s. 90). Et salgsargument er ikke nødvendigvis unikt alene, men kan bli det gjennom måten det presenteres på. En selger som evner å selge fordelene ved et produkt/tjeneste, fremfor egenskapene, fremsetter en profesjonell argumentasjon. I teorien er det enkelt å forstå salgsteknikker, men de blir ofte vanskelige for mange å anvende i praksis i kundemøter. Bruk av salgsteknikker har til hensikt å påvirke kunden til å oppfatte at nettopp deres produkt/tjeneste er det beste alternativet på markedet.

Salgsteknikken EFU definerer *egenskaper*, *fordeler* og *utbytte* et produkt innehar og hva det tilfører kunden av verdi. Den 2.september 2019 i faget «Salgsledelse og personlig salg» introduserte Frank Kristiansen metoden EFK. Metodene tar utgangspunkt i det samme, men bokstaven U er byttet ut med K og står for *positive konsekvenser*. Betydningen av bokstavene er det samme, men uttrykkes forskjellig. Videre i oppgaven vil vi henvise til EFK-metoden.

En kjent årsak til at selgere ikke leverer tilfredsstillende er ofte knyttet til manglende kjennskap og kompetanse om produktet/tjenesten de selger. Dette svekker konkurransedyktigheten og kan resultere i tap av kunder til tross for at deres produkt/tjeneste er bedre. En egenskap er ikke en nytteverdi i seg selv. Egenskapene er hva produktet *er*, og ikke hva det betyr for kunden (Hofbauer, 2016, s.108). Dessverre er det mange selgere med manglende kunnskap som bruker egenskapen som salgsargument i motsetning til nytteverdien det vil ha for kunden. Ved å benytte seg av salgsteknikken EFK vil selger enklere kunne belyse fordelene produktet/tjenesten vil ha for kunden og dermed påvirke beslutningen positivt.

For at selgeren skal klare å selge inn de positive konsekvensene fremfor egenskapene til produktet/tjenesten må vi i første omgang gjøre om egenskapene til mulige fordeler. Fordelene beskriver hvilke utfordringer produktet/tjenesten vil kunne løse for brukeren. Etter å ha kartlagt fordelene

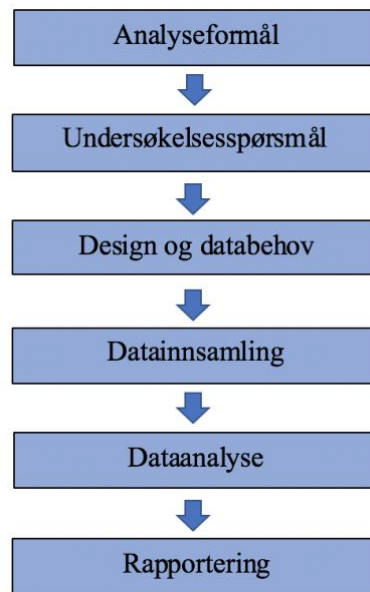
kan en avdekke hvilke positive konsekvenser fordelene vil kunne gi for kunden, samt beskrive hvordan produktet vil tilfredsstille kundens behov. De positive konsekvensene er det viktigste ved salget fordi de direkte dekker de behov som kunden har gitt uttrykk for (Pettersen, 2016, s.109).

Det vil være individuelt for hver selger på hvilken måte det vil falle seg naturlig å bruke salgsargumentasjon i kundemøte. Ved å implementere coaching i bedriften vil selgerne få mulighet til å trene på kundemøter før det finner sted. Her vil det være fordelaktig å EFK-ifisere produktet/tjenesten de selger for å analysere egenskapene, fordelene og de positive konsekvensene det vil kunne gi kunden. Ved å kartlegge dette på forhånd vil selger stille sterkere i sin argumentasjon, håndtere innvendinger på en bedre måte, samt oppfattes som mer trygg i sin rolle som selger. En selger som evner å skreddersy sine tilbud og sin argumentasjon etter kunden sitt behov vil tydeliggjøre merverdi for kunden, oppnå høy kundetilfredshet og kundeopplevd verdi. Som et resultat vil selger enklere kunne gjennomføre oppsalg og mersalg, som igjen vil stimulere til økt lønnsomhet for bedriften.

Etter at et salg har blitt gjennomført, kan en stille spørsmål til hva kunden faktisk kjøpte. Kjøpte kunden egenskapene til produktet eller kjøpte han de positive konsekvensene produktet vil gi? Kunder kan ha forskjellige motiver for å kjøpe et produkt, og det er viktig at selgere forstår dette og appellerer til dette motivet.

Del 3.0 Metode

Med henblikk på å besvare problemstillingen presentert tidligere i oppgaven vil vi nå formulere hvilken metode vi skal benytte oss av. En metode er en planmessig fremgangsmåte som tydelig viser leseren hvordan undersøkelsene er gjennomført og hvordan en har kommet frem til resultatet som presenteres avslutningsvis (Rienecker, Jørgensen, Skov, 2013, s.187). I denne delen vil vi følge forskningsprosessen fremlagt i boken Metode og dataanalyse av Gripsrud, Olsson og Silkoset (2016, s.39).



Figur 5: Stadier i forskningsprosessen.

3.1 Analyseformål

Formålet med å gjennomføre denne analysen er å avdekke hvordan AM i dag benytter seg av coaching mot sine selgere, og hva de vektlegger i denne prosessen. Dette skal gi innblikk i hvilken grad de implementerer coaching som en del av sin arbeidshverdag og eventuelt avdekke tiltak AM kan benytte for å forbedre kvaliteten på sin coaching. Som utgangspunkt ser vi på muligheten til å stimulere salget av matkasser på en positiv måte.

3.2 Undersøkelsesspørsmål

Med utgangspunkt i vår problemstilling og teori har vi formulert spørsmål innenfor følgende kategorier. Til sammen skal dette gi svar på analyseformålet.

- Arbeidshverdag og rutiner.
- Organisert coaching.
- Holdninger og motivasjon.
- Lønn.
- Mål og målsetting.
- Lederstil.

3.3 Undersøkellesdesign

Valg av undersøkelsesdesign beskriver hvordan analyseprosessen skal gjennomføres for å kunne besvare undersøkelsesspørsmålene. Både hvordan dataene skal fremskaffes og hvordan de skal analyseres. Det er vanlig å skille mellom tre hovedtyper av design; eksplorativt, deskriptiv og kausalt design (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2016, s.47). I vår oppgave ønsker vi å undersøke hvordan AM i dag implementerer coaching i sin arbeidshverdag. Vår teori om coaching og effekten av coaching vil gi lite informasjon om hvordan det faktisk er innad i bedriften. Vi skal derfor benytte oss av et eksplorativt design for å kunne forstå og tolke hvordan både ledelsen og de ansatte tar i bruk coaching, og hvilke tanker de har tilknyttet temaet.

3.4 Datainnsamling

3.4.1 Primær- og sekundærdata

Datakilder kan innhentes både som primær- og sekundærdata. Sekundærdata er data samlet inn av andre, mens primærdata er egen datainnsamling (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2016, s.47). I teoridelen har vi innhentet sekundærdata ved bruk av relevant faglitteratur og artikler. Resultat- og analysedelen vår tar utgangspunkt i primærdata innhentet gjennom dybdeintervjuer. Vi har kombinert primær- og sekundærdata, som til sammen vil utgjøre materialet vi trenger for å få svar på problemstillingen og undersøkelsesspørsmålene våre.

3.4.2 Kvalitativ- og kvantitative metoder

Vi skiller mellom to ulike typer metoder, *kvalitativ-* og *kvantitativ metode*. Hvilken metode som skal benyttes avhenger av problemstillingen (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2016, s.103). Ved bruk av *kvalitativ* metode går en i dybden for å forsøke å forstå fremfor å måle. Det er derfor vanlig å innhente data fra færre antall respondenter enn ved kvantitativ, men at for eksempel intervjuer bruker mer tid per respondent. Coaching er en lederstil som appliseres ulikt på ulike individer og har en individuell effekt avhengig av

respondentens egenskaper. Vi anser derfor kvalitativ metode som mest relevant for å forstå dagens situasjon i AM, og videre kunne komme med anbefaling.

3.4.3 Dybdeintervju

Kvalitativ metode kan gjennomføres på to ulike måter, gjennom dybdeintervju og fokusgrupper. Vi hadde i utgangspunktet planlagt å gjennomføre begge deler, men fikk kun gjennomført dybdeintervjuene. Hvorfor kommer vi tilbake til senere i oppgaven.

“Individuelle dybdeintervjuer gjennomføres når individets personlige erfaringer, meninger eller lignende er av interesse”

(Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2016, s.49).

Temaet vi undersøker er vanskelig å behandle i ordinære spørreundersøkelser da vi ønsker å stille åpne spørsmål hvor respondenten får mulighet til å gi utfyllende svar, uten påvirkning fra andre. I tillegg får vi mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål underveis avhengig av svarene vi får. Med dette som utgangspunkt, samt at noen av spørsmålene i vår intervjuguide inneholder sensitive temaer som lønn, valgte vi derfor å gjennomføre dybdeintervju.

Innhentet data er ervervet gjennom dybdeintervju på 45 min per person. Totalt avtale vi intervju med fem intervjuobjekter. Alle de aktuelle intervjuobjektene ble permittert grunnet COVID-19 situasjonen, men ønsket likevel å stille opp på sin fritid. Intervjuobjektene er henholdsvis én salgsleder og fire feltselgere.

Som hovedregel er det vanlig å ta lydopptak av samtalen ved gjennomføring av dybdeintervju og fokusgruppe (Tjora, 2012, s.137). Nødvendigheten av dette har sin bakgrunn i at intervjusituasjonen skal få en naturlig flyt og stimulere til god kommunikasjon, uten at intervjuer må stoppe for å kunne ta notater. I forkant av intervjuet har vi avklart med intervjuobjektet at de godkjente opptak, samt innhentet signatur på samtykkeskjema. Opptakene er oppbevart

etter fastsatte retningslinjer og er godkjent av Norsk Senter for Forskningsdata, NSD.

3.4.4 Fokusgruppe

En fokusgruppe er en liten gruppe mennesker som ved hjelp av en moderator diskuterer et forhåndsdefinert og avgrenset tema. Til forskjell fra dybdeintervju hvor respondenten blir intervjuet, skal moderator nå kun korrigere diskusjonen ut ifra samtalens formål og ellers kun observere. Vi ønsket å gjennomføre fokusgruppe i tillegg til dybdeintervjuene for å kunne utnytte gruppedynamikken til å avdekke flere synspunkter rundt temaene.

Etter avtale med AM skulle vi reise til deres hovedkontor i Oslo og gjennomføre en fokusgruppe med åtte telefonselgere 20.mars 2020. Dette var ikke mulig å gjennomføre da myndighetene frarådet å samle flere enn fem personer grunnet COVID-19. Vi har valgt å legge ved studieguiden vi ville ha benyttet dersom det hadde vært mulig å gjennomføre. Likevel har vi gjennom dybdeintervjuene innhentet mye spennende data og er trygge på at dette gir oss et godt grunnlag for våre videre analyser.

3.5 Relabilitet og validitet

Relabilitet omhandler i hvilken grad en måling vil kunne gi det samme resultatet dersom målingen blir gjentatt flere ganger (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s.135). Selv om resultatet har høy grad av relabilitet er det ikke nødvendigvis høy validitet. Validitet sier noe om hvor godt en måler det en har til hensikt å måle (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s. 61). Måling vil alltid kunne bli utsatt for tilfeldige feil. Vi har derfor gjennomført fem individuelle dybdeintervjuer for å sikre et godt omfang av datainnsamling. Videre har vi benyttet oss av en intervjuguide for at spørsmålene skulle være like til samtlige intervjuobjekter. Noen spørsmål til salgsleder er annerledes av den grunn at han har en annen rolle. Undersøkelsen vår vil ikke være representativt for hele AM, kun for avdeling Trondheim.

3.6 Feilkilder

Det kan forekomme feil under gjennomføring av våre dybdeintervjuer. Feilene kan være at det er et avvik mellom realiteten og det vi blir fortalt. Dersom selgerne ikke tør å svare helt ærlig, vil dette kunne gi utslag på våre undersøkelser. Ettersom vi har undersøkt enkelte sensitive temaer ville det vært fordelaktig å gjennomføre dybdeintervjuene person til person. Dybdeintervjuene ble gjennomført over telefon, vi fikk derfor ikke mulighet til å lese respondentenes kroppsspråk.

Del 4.0 Resultater

I denne delen vil vi presentere resultatene innhentet fra de kvalitative undersøkelsene. Utvalgte kandidater er tilfeldig, og vi hadde ingen forkunnskaper om de aktuelle respondentene. Likevel vil vi understreke at våre resultater kun baserer seg på data fra en liten gruppe og vil ikke nødvendigvis kunne generaliseres og være representativt for alle selgerne hos AM. Resultatene er inndelt etter de ulike temaene i intervjuguiden for å kunne presentere de mest mulig oversiktlig. Først vil svarene til selgerne bli presentert, og vil videre følges opp av salgsleders svar. Vi vil i resultatdelen benytte «han» uavhengig av kjønn på deltakerne. De aktuelle intervjuobjektene er henholdsvis én salgsleder og fire selgere. Vi vil referere til de ulike intervjuobjektene på følgende måte:

- **Selger A.**
- **Selger B.**
- **Selger C.**
- **Selger D.**
- **Salgsleder.**

4.1 Arbeidshverdag

4.1.1 Selgere

Samtlige forteller at de møter på kontoret til fastsatt tid før hver vakt, bortsett fra selger C som har egen avtale med salgsleder om å gå rett i felt. Her har de

oppstartsmøte hvor de snakker løst om forrige vakt, tar en kaffe og motiverer hverandre før de skal ut i felt. Under oppstartsmøtet gir selgerne hverandre tips og søker å lære av hverandres erfaringer. Samtlige selgere får også noe oppfølging over telefon ute i felt. Både ved at de kan ringe salgsleder ved spørsmål, og at salgsleder ringer for å følge opp. Alle selgerne uttrykker at de synes oppfølgingen er tilstrekkelig.

I intervjuet ble vi presentert flere teknikker som selgerne benytter seg av i samtale med kundene. Selger A legger vekt på flokkprinsippet, at mange i nærområdet eller den aktuelle blokken skal benytte seg av AM. Selger B har fokus på å ha et rolig kroppsspråk, med en behagelig stemme. Selger C prøver å gjøre situasjonen aktuell for kunden, og får kunden til å oppleve dette som relevant for dem. Hos eldre kunder bruker også selger C sin dialekt for å skape en mer personlig relasjon med kunden. Selger D fokuserer på å etablere en problemstilling for kunden, for så å presentere løsningen.

På spørsmålet om hvordan selgerne håndterte innvendinger anser vi det ikke for å ha fremkommet relevante funn. Dette er noe vi i vår teori har sett på som viktig og som vi kommer tilbake til i drøftings- og anbefalingsdelen.

Alle intervjuobjektene, bortsett fra selger A, forteller at de evaluerer sine kundemøter etter hver dør før de går videre til neste. Selger A har ingen rutine, men evaluerer sine prestasjoner flere ganger underveis. Hvis resultatet blir salg så evaluerer de hva som fungerte. Dersom det ikke blir salg, gjør de en vurdering av hva de kunne vært gjort annerledes. Selger C spør seg alltid om en annen selger ville fått salg på den aktuelle døren. Selger A trekker frem at det er effektivt å gå sammen med en annen selger eller salgsleder for å evaluere sine kundemøter og få tilbakemelding.

Ute i felt skal hver enkelt selger rapportere inn salg i en app som umiddelbart gjør dem synlige for salgsleder. Dersom det er lenge siden sist salg vil salgsleder ta kontakt og gi veiledning. Samtlige selgere sier at salgsleder evaluerer resultatene sammen med dem i bilen på vei tilbake fra felt.

4.1.2 Salgsleder

Salgsleder opplever at oppfølgingen av sine ansatte på arbeidsplassen ikke er tilstrekkelig. Han har mange arbeidsoppgaver som gjør at fokuset blir noe dratt vekk i fra selgerne. Periodevis opplever han at tiden ikke strekker til for å kunne følge de opp så godt som han ønsker. Salgsleder har heller ingen fast rutine for evaluering, men gjennomfører medarbeidersamtaler og ukentlige møter i forbindelse med oppstart av dagen. I tillegg blir de fulgt opp noe underveis. Salgsleder rangerer viktigheten av evaluering av sine selgere til 7, på en skala fra 1-7.

4.2 Organisert coaching

4.2.1 Selger

Samtlige intervjuobjekter understreker at de ser viktigheten av coaching og at de tror det har en positiv effekt på resultatet. Selger A, B og D trekker frem god oppfølging som en avgjørende faktor for å prestere. Selger C er overbevist om at god opplæring er fundamentet for å oppnå gode resultater salgsbransjen. Alle intervjuobjektene svarer at de ikke har deltatt på organisert coaching med en ekstern profesjonell coach, men alle uttrykker at de kunne tenke seg å delta.

4.2.2 Salgsleder

Salgsleder er tydelig på at coaching vil kunne påvirke resultatet og rangerer viktigheten av dette til 7, på en skala fra 1-7. Han kommenterer at de gangene selgerne har fått ekstra oppfølging har han sett umiddelbare effekter. Det fremkommer i intervjuet at salgsleder først gjør ekstra oppfølging når resultatet er på vei nedover. Da vil han gjennomføre såkalt medlytt med tilbakemeldinger. Medlytt gjennomføres ved at salgsleder gjennom telefonen lytter på samtalen selgerne har med kunder for bedre å kunne være konkret i sine tilbakemeldinger.

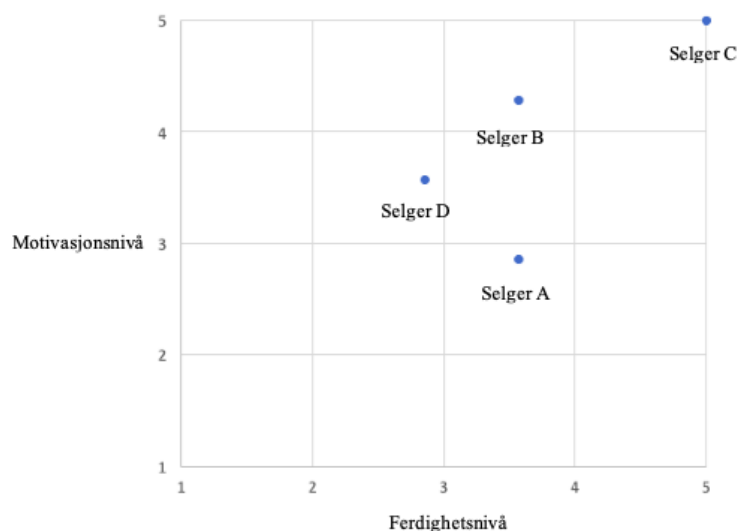
Salgsleder har ikke selv deltatt på organisert coaching, og mener det nok har blitt nedprioritert på grunn av tid. Likevel føler salgsleder at coaching er sin sterkeste egenskap som salgsleder, og mener han behersker dette godt.

Salgsleder gjennomfører medarbeidersamtaler, ca. hver 3.måned. Da tar han de gjerne inn én og én på kontoret og gir de tilbakemeldinger på hva de har gjort bra og peker på forbedringsmuligheter siden sist. Han gjennomfører noen ganger også oppfølgingssamtaler, både i grupper og én til én, men han opplever at én til én gir best resultat.

4.3 Holdninger og motivasjon

4.3.1 Selger

Selgerne ble spurt om å rangere motivasjon og ferdigheter i jobben på en skala fra 1-7. Grunnen til at vi valgte 1-7 var at vi i forelesning i faget Metode og Markedsinnsikt 14.september 2018 med Morten William Knudsen lærte at dette er en skala som kan gi et mer presist svar. For at det i etterkant skal passe inn i den aktuelle modellen har vi endret verdiene tilbake til 1-5 ved bruk av følgende formel: $(X*5)/7$.



Figur 6: Ulikt salgslederskap. Korrelasjon mellom motivasjons- og ferdighetsnivå hos selgerne.

Det kommer tydelig frem i intervjuene at selgerne blir sterkt motivert av lønn. Selger C og D vurderer pengene som det som motiverer de mest, mens selger A motiveres mer av mestringsfølelsen. Selger B er et konkurransemenneske, og hater å tape. Det å slå en kollega kan være nok motivasjon for selger B.

Samtlige selgere er tydelig på at selgeren er avgjørende i salgsøyeblikket og de rangerer det til 5, bortsett fra selger D som rangerer dette til 6 på en skala fra 1-7. Alle blir i stor grad påvirket av å få ja fra flere kunder på rad. Flere av selgerne omtaler dette som flytsonen, og at det oppleves som svært motiverende. I motsatt fall, om de får nei fra flere kunder på rad, har dette en demotiverende effekt. Alle trekker frem at de trenger en pause for å nullstille seg i disse situasjonene og gjenoppbygge motivasjon.

Selgerne opplever at salgsliders tilgjengelighet og fysiske tilstedeværelse er motiverende og har en positiv påvirkning i arbeidshverdagen. For selger A er det spesielt gøy når salgsleder er med og selger sammen med ham.

Under spørsmålet om hva som er viktigst at ledelsen ivaretar når det kommer til coaching ble målsetting og realistiske mål trukket frem av alle bortsett fra selger D, som mener evalueringen underveis og oppfølging etter coaching er det viktigste. Selger C trekker frem viktigheten av å forstå driverne hos den enkelte selger og tilpasse coachingen til disse.

4.3.2 Salgsleder

Det kommer tydelig frem i intervjuet at salgsleder individuelt tilpasser motivasjonstiltak til den enkelte selger. Noen selgere motiveres av ytre faktorer som konkrete premier, andre mer av indre faktorer. Salgsleder bekrefter at selgerne påvirkes av positive og negative opplevelser i arbeidshverdagen, altså ved enten flere ja, eller flere nei på rad. Ved en negativ holdningsendring vil salgsleder ta kontakt med selger og gi noen tips og tilbakemeldinger. Salgsleder opplever at selgerne er avhengig av å ha en leder rundt seg, og at det gir en positiv effekt. Han ønsker derfor å være tilgjengelig i

arbeidshverdagen. I forhold til coachingen, så bekrefter salgsleder at individuelt tilpasset oppfølgingen er avgjørende.

4.4 Lønn

4.1.1 Selger

Både selger B og C foretrekker provisjonslønn, begge trekker frem at dette er mest lønnsomt for dem som selgere. Selger B legger til at “en god selger liker provisjon”. Selger C understreker at provisjonslønn er ekstremt motiverende da den er resultatbasert og at han selv kan påvirke den. Selger D syntes fastlønn var greit i oppstartsfasen, men foretrekker provisjon etter å ha jobbet en periode. Provisjonslønnen påvirker direkte hans innsats da han ser en tydelig sammenheng mellom innsats og resultater. Selger A mener en blanding av provisjon og fastlønn vil være den beste løsningen, da det er en trygghet i fastlønn, men at det er mulig å påvirke lønnen sin positivt gjennom innsats. Selger A og B rangerer provisjon som en avgjørende faktor for innsats til 6, mens selger C og D rangerer dette til 7 på en skala fra 1-7.

4.4.2 Salgsleder

Salgsleder mener at provisjonslønn i stor grad er avgjørende for innsatsen til selgerne, og rangerer det til 7 på en skala fra 1-7.

Han kommenterer at provisjonslønn er foretrukket da selgerne får mulighet til å tjene godt dersom de presterer, og dermed fungerer som en motivasjonsfaktor. Salgsleder forteller at AM har prøvd flere lønnsmodeller, men at ren provisjon oppleves som den modellen der selgerne presterer best.

4.5 Mål og målsetting

4.5.1 Selger

Samtlige intervjuobjekter, både selgerne og salgsleder hadde forskjellige og avvikende svar. Vi har forsøkt å presentere resultatene på en god måte, likevel kan det oppleves noe uoversiktlig. Dette er noe vi vil kommentere videre i drøfting- og anbefalingsdelen.

Selger A og B setter seg dags-, ukes-, og månedsmål. Selger C setter kun dagsmål og han har samme mål hver vakt. Selger D forteller at han i stor grad har fokus på snittsalg over tid, fremfor salg per vakt og har mer fokus på langsiktige mål. Selger A og B er begge tydelige på at de påvirkes av andres mål, og selv alltid vil ha det høyeste målet. Selger C melder alltid inn samme mål, uavhengig av om andre setter høyere, og påvirkes ikke av dette. Alle intervjuobjektene blir imidlertid i stor grad påvirket av de andre selgernes måloppnåelser.

Selger A og D forteller at de har felles mål på avdelingen og blir presentert dags-, ukes- og månedsmål. Selger B uttrykker at han kun har blitt presentert for dagsmål. Selger C jobber mye individuelt og er derfor ikke så involvert i felles målsetting. Samtlige selgere forteller at ledelsen i stor grad står for utviklingen av langsiktige mål. Målene tar utgangspunkt i budsjetter som salgsleder har, som så kaskaderes ned til selgernes personlige mål.

Selger A understreker at han ønsker å være med og utvikle de kortsiktige målene, men at han ser det som fordelaktig at ledelsen står for de langsiktige for avdelingen. Han anser dags- og ukesmål som kortsiktige, og langsiktig blir da måneds-, kvartals- og årsmål.

4.5.2 Salgsleder

Salgsleder forteller at de både har ukes-, måneds og til tider dagsmål. Salgsleder vil med jevne mellomrom sette seg ned med de ansatte og se på lønnsomheten og hva som eventuelt kreves av justeringer for å sikre måloppnåelse. Intervjuobjektet understreker at målene alltid har som utgangspunkt at de skal være lønnsomme som bedrift. Alle har et

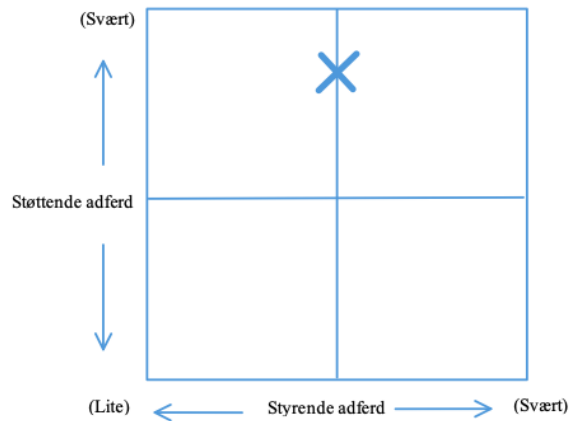
minimumsmål som de må nå, i tillegg kommer mål de ønsker å strekke seg etter.

Selgerne setter seg personlige mål, som aggregert vil gjenspeile budsjettet. Salgsleder er veldig involvert i etableringen av de personlige målene. Målene er ofte per uke og måned, men kan også være antallet kunder som sier ja i løpet av en vakt. Salgsleder uttrykker at målene følges opp om enn noe uregelmessig. På en skala fra 1-7 på oppfølging av målene, rangerer intervjuobjektet seg til en 6. Han forteller at alle selgerne kartlegges, men at de ikke måles direkte opp imot hverandre. De har alle forskjellige egenskaper og kvaliteter som de må videreutvikle.

Salgsleder er tydelig på at de enkelte selgerne påvirkes av de andre selgernes mål og måloppnåelser. Den selgeren som generelt oppnår best resultater vil påvirker de andre, noe som både kan være i positiv og negativ retning. Enten kan det vekke konkurranseinstinkt og dermed lede til forbedring, men også i noen tilfeller oppleves som demotiverende da avstanden blir for stor og det oppleves som vanskelig å nå opp.

4.6 Lederstil - salgsleder

Salgsleder ble presentert matrisen «Lederstiler» (Thompson, 2011, s.62) og plasserte seg selv etter hvilken lederstil han ønsket å utøve og hvilken han trodde han utøvet. Svaret var det samme; krysningspunktet mellom deltakende og coachende lederstil.



Figur 7: Fire lederstiler. Salgsleder sin markering.

Salgsleder forteller at han praktiserer ulike lederstiler avhengig av hvilken selger det gjelder. Noen selgere kan en være mer direkte med, mens andre må håndteres mer forsiktig. Direkte sitat salgsleder: «Enkelte må få kritikken pakken inn i en sandwich, noen komplimenter først, så kritikken, for å så følge opp med flere komplimenter avslutningsvis. Andre tåler mer direkte kritikk». På en skala fra 1-7 for hvor avgjørende salgsleder tror han er for prestasjonen til sine selgere var svaret 7.

Del 5.0 Drøfting

For å besvare vår problemstilling, vil vi i denne delen se på resultatene fra våre undersøkelser og tolke disse med henblikk på teorien tidligere i oppgaven. Videre vil vi med utgangspunkt i de aktuelle funnene presentere konkrete anbefalinger til AM på hvordan de potensielt kan forbedre sitt salgsresultat ved å implementere coaching i enda større grad i sin bedrift.

5.1 Arbeidshverdag - oppfølging

I dybdeintervjuene trekker selgerne frem oppstartsmøtene før vekten starter som en arena for coaching og oppfølging. Her har selgerne uformelle samtaler om tidligere vakter, erfaringer og diskuterer kommende arbeidsdag. Basert på innhentet informasjon vil vi vurdere dette som en sosial arena mer enn en coachingarena.

I intervjuene kommer det frem at salgsleder følger opp selgerne i løpet av arbeidsdagen, hovedsakelig over telefon. Salgsleder har ingen fast rutine for oppfølging av sine selgere, men det forekommer som oftest når salgshallene går nedover. Regelmessighet i coaching og oppfølging er ansett å være viktig for å oppnå resultater. Her ser vi muligheter vi vil kommentere nærmere i del 6. Selger C sier at han ikke har behov for oppfølging på daglig basis, noe som strider mot teorien på s.13; at alle selgere, uansett kategori, trenger oppmerksomhet og oppfølging.

GROW-modellen presenterer hvordan en selger kan utvikle seg fra dagens situasjon og videre til ønsket situasjon. For å muliggjøre dette må en evaluere nåsituasjonen og trene på utfordrende elementer. Som nevnt tidligere i vår teoridel er det viktig med en god, oversiktlig og gjennomførbar systematikk i treningen for å kunne utvikle seg innen salg. Samtlige selgere forteller at de individuelt evaluerer sine personlige prestasjoner opptil flere ganger per vakt, samt fra dag til dag. Evaluering av resultater sammen med salgsleder forekommer sjeldent. Salgsleder kommenterer at han ikke har faste rutiner på evaluering av sine selgere, men at dette gjøres sporadisk.

Teorien vår understreker at ved å EFK-ifisere produktet på forhånd vil selger stille sterkere i sin argumentasjon, håndtere innvendinger på en bedre måte, samt oppfattes som mer trygg og overbevisende i sin rolle som selger. På spørsmålet om hvordan selgerne håndterte innvendinger hadde ikke selgerne noen konkrete svar og derav ingen relevante funn. Som selger i AM er du alene i salgsøyeblikket, og det vil derfor være kritisk at en har gode rutiner for håndtering av innvendinger. Innvendingshåndtering er i teorien enkelt å forstå, utfordringen ligger i å anvende den i praksis. Dette vil vi bruke videre i vår anbefaling.

Ledere med manglende kompetanse innen coaching unnskylder seg ofte med at de har mangel på tid. En årlig medarbeidersamtale er ikke tilstrekkelig som eneste coachingsamtale og må suppleres med situasjonsbetingede medarbeidersamtaler initiert av coach (Berg, 2009, s.47). I vårt intervju sier salgsleder at han har mange arbeidsoppgaver som tidvis kan ta fokus bort fra

selgerne, men sier at han gjennomfører medarbeidersamtaler, om enn i begrenset omfang. Her ser vi et tydelig avvik mellom vår teori og praksis beskrevet gjennom intervjuet.

5.2 Organisert coaching

Samtlige intervjuobjekter uttrykker at coaching er viktig og at de tror det vil kunne ha en positiv effekt på salgsresultatet. Dette bekreftes også av teorien på s.10. En selger må være motivert for at coachingen skal ha effekt. Alle selgerne har en positiv innstilling til organisert coaching, noe vi anser som avgjørende for å kunne implementere coaching i større grad i AM.

5.3 Holdninger

Som vi kan se i vår resultatdel har samtlige selgere rangert seg ulikt på motivasjon- og ferdighetsnivå. Dette tilsier at selgerne har behov for coaching i ulik grad, noe som også bekreftes i teorien på s.12.

Det er flere faktorer som vil påvirke motivasjonen til en selger (figur 3). I vårt intervju forstår vi på samtlige intervjuobjekter at de i stor grad blir påvirket av ytre motivasjon, i tillegg til indre da de svarer at de blir påvirket dersom de får flere ja/nei på rad fra kundene. Salgsleder forteller at han tilpasser motivasjonstiltak individuelt til hver enkelt selger da det er forskjellig hva som motiverer den enkelte. Deci og Ryan sier at en overfokusering på ytre motivasjon vil kunne trekke oppmerksomheten bort fra den indre, en balanse er derfor nødvendig- noe vi forstår AM er flinke til.

Som teorien på s.18 sier, så er det viktig at salgsleder viser tilstedeværelse overfor sine selgere. Dette er noe AM er gode på, da samtlige selgerne kommenterer at salgsleder er tilgjengelig i deres arbeidshverdag. Dette har en positiv effekt hos selgerne.

5.4 Lønn

Teorien på s.18 sier at økonomiske insentiver har til hensikt å motivere selgerne til å alltid yte maksimalt når de er på jobb. Det medfører at mangel på

tilfredsstillende resultater, heller ingen tilfredsstillende avlønning. I intervjuene med selgerne rangerer de viktigheten av provisjonslønn høyt og sier den er avgjørende for innsatsen. Vi oppfatter at AM har lykket med å finne en lønnsmodell som både arbeidsgiver og arbeidstakere er tilfreds med.

5.5 Mål og målsetting

I lys av teorien er det fordelaktig å sette langsiktige mål, men i tillegg ha kortsiktige delmål som en nedbrytning av det langsiktige målet. Forfatter Petersen understreker; for at en selger skal kunne lykkes med salg er det viktig å jobbe målrettet. Målsetting er noe AM har stort fokus på, og i intervjuene fremkommer det at målsetting er et virkemiddel til motivasjon og innsats. Selgerne kommenterer hvordan de i ulik grad benytter seg av personlige mål, noen kortsiktige, andre langsiktige. Derimot sier salgsleder at de *alltid* setter måneds-, ukes- og tidvis dagsmål, noe som avviker fra hva selgerne selv sier. Dette er noe vi ønsker å følge opp videre i konklusjon- og anbefalingsdelen.

Ved at fokusobjektet selv har hovedansvaret for å utarbeide sine mål vil en øke eierskapet til målene (Law, 2013, s.82). Vi ønsket i våre intervjuer å avdekke om selgerne tok aktivt del i etableringen av fellesmålene til AM, og om de eventuelt kunne tenke seg å være mer aktive dersom de ikke var det. I intervjuet med salgsleder fikk vi informasjon om at selgerne i noen grad var en del av felles målsetting, men at flere ønsket i større grad å være involvert. Vi får ikke tydelig bekreftet om salgsleder ønsker at selgerne skal være mer delaktige eller ikke. På s.26 sier teorien at en målsetting om å øke totalomsetning kan virke stort og demotiverende. Ved å involvere selgeren og bryte dette ned i delmål, vil det kunne øke eierskap og sikre forståelse for eget bidrag i en større sammenheng.

GROW-modellen viser at målsetting er en prosess for utvikling med fire faser som krever oppfølging (figur 4). Salgsleder sier i sitt intervju at han er svært involvert i setting mål for sine selgere, men følger opp med å si at de kun følges opp fra tid til annen, litt uregelmessig. Dette til tross for at salgsleder rangerer viktigheten av oppfølgingen av selgerne sine mål til 6, på en skala fra

1-7. Som teorien sier på s.21 er det viktig at det avtales oppfølgingsmøter løpende.

Vår oppfatning er dermed at målsettingsprosessen og de personlige målene ikke følges opp tilstrekkelig. Her ser vi et forbedringspotensiale som vi vil kommentere senere i konklusjon- og anbefalingsdelen.

5.6 Lederstil

For at en leder skal lede sitt salgsteam på best mulig måte vil det ofte være hensiktsmessig å dele inn salgsteamet etter motivasjon og ferdighetsnivå (figur 2). Videre vil prestasjonsnivå hos selger kreve ulikt lederskap. Salgsleder uttrykker i sitt intervju at han kartlegger sine selgere, uten å sammenlikne de. Følgelig krysser salgsleder av i matrisen for hvilken lederstil han ønsker å utøve på arbeidsplassen (figur 7), men legger til at lederstilen blir tilpasset de ulike selgerne. Til sammenlikning ser vi i figur 6 at alle selgerne har ulikt motivasjons- og ferdighetsnivå, og derav krever tilpasning hos salgsleder. Dette gjenspeiler teorien på s.12 om tilpasning.

6.0 Konklusjon og anbefaling

Basert på relevant teori og funn fra intervjuene vil vi i denne delen formulere noen anbefalinger som kan underbygge vår overordnede problemstilling.

Hvordan kan systematisk implementering av coaching øke salget til Adams Matkasse?

Det kommer frem at AM ikke har regelmessige rutiner for coaching og oppfølging. Samtidig tolkes det at salgsleder kun følger opp sine selgere dersom resultatet er på vei ned. Ved å utarbeide en tydelig plan for å gjennomføre coaching til fastsatte tider vil selgerne i større grad få oppfølgingen de trenger, og dermed kunne ha en positiv utvikling. Vi ønsker i tillegg å anbefale AM å utnytte oppstartsmøtene bedre, og tydeliggjøre dette som en arena for coaching. Eksempelvis kan salgsleder oppfordre selgerne til å

utveksle erfaringer og ferdigheter med hverandre i større grad. Dette vil kunne utstyre selgerne med en bedre «verktøykasse» for problemløsning, benytte seg av andres erfaringer og dermed kunne arbeide mer effektivt.

Det fremkommer i intervjuet med salgsleder at han gjennomfører medarbeidersamtaler, og ellers i liten grad finner tid til systematisk coaching. Dersom salgsleder har for mange administrative oppgaver foreslår vi å evaluere om alle disse oppgavene er verdiskapende og nødvendige, eller om de kan reduseres. Eventuelt overføre oppgaver til andre roller i selskapet for å frigjøre tid hos salgsleder. En god salgsleder vil alltid sette av tid til coaching. Ved å regelmessig sette av tid til korte økter med hver enkelt selger vil coachingen ha større effekt enn ved en medarbeidersamtale fra tid til annen kombinert med noe oppfølging over telefon. Tid til refleksjon og diskusjon av strategi og taktikk i etterkant kan skape en mer varig læring.

Gjennom våre intervjuer forstår vi at salgsleder kjører selgerne ut i felt hver dag. I tillegg informerer samtlige selgere at de blir positivt påvirket av salgsleders synlighet. Med dette som utgangspunkt anbefaler vi at AM regelmessig skygger sine ansatte når de er i felt. Her vil AM få mulighet til å ta tak i utfordringene selger opplever underveis og gi konkret og relevant veiledning, samt utvikle en personlig handlingsplan.

Det kommer frem i intervjuene at innvendingshåndtering er noe selgerne er lite kjent med. Ved at salgsleder sammen med selgerne EFK-ifiserer matkassene til AM vil selgerne kunne være mer forberedt til kundemøtene og bli tryggere og mer troverdige i sin rolle.

Vi oppfatter at det er lite struktur rundt mål og målsetting hos AM. Det er avvik i oppfatning av delaktighet mellom selgerne og salgsleder, samt at selgerne har ulike metoder for å sette personlige mål. Vi anbefaler derfor at ledelsen i AM etablerer en struktur som er transparent og som danner grunnlaget for utvikling av SMARTE-mål, både felles- og personligmålsetting. Dette vil kunne gi selgerne eierskap til sine mål og de vil i større grad jobbe for

best mulig måloppnåelse. Dette er tiltak vi ser som svært viktig for at AM skal kunne oppnå bedre salgsresultater.

Vi ser at selgerne i stor grad blir både ytre og indre motivert. Salgsleder kan utnytte dette enda bedre ved å etablere salgskonkurranser, og gjennom disse stimulere til økt salg og måloppnåelse hos selgerne. Vi anbefaler derfor at AM fortsetter med jevnlig gjennomføring av salgskonkurranser, med ulik horisont og ulike måleparametre. Det vil være fordelaktig å variere mellom ytre og indre insentiver.

Vi ser at salgsleder ser hver enkelt selger som individ og tilpasser sin lederstil til hver enkelt. Dette er et positivt funn, og noe vi anbefaler at AM fortsetter med.

Det kommer frem i intervjuet at salgsleder benytter ordet "kritikk" for å gi tilbakemelding. Dette kan for selgerne oppfattes som negativt. Vi ser viktigheten av å gi konstruktive tilbakemeldinger som er formulert på en positiv måte for å motivere selgerne til utvikling og endring. Salgsleder kommenterer at han til enkelte selgere må «pakke inn kritikken som en sandwich». Vi anbefaler at salgsleder er mer bevisst i sine tilbakemeldinger og formulerer dette som forbedringspotensialer fremfor direkte kritikk. Selgeren vil da i større grad kunne positivt motiveres til å gjøre endringene. Det er viktig at salgsleder anerkjenner og verdsetter sine ansatte og får dem til å føle seg kompetente og med en positiv utvikling.

Hovedfokuset i vår oppgave har vært hvordan AM internt kan implementere coaching i større grad. I intervjuene kommer det frem at verken salgsleder eller de ulike selgerne har deltatt på organisert coaching, men at samtlige er motivert for å delta. Vi ønsker derfor å anbefale AM å oppsøke profesjonell veiledning for å utnytte salgsleders og selgernes fulle potensiale.

Avslutningsvis ønsker vi å poengtere at AM har flere gode tiltak de gjennomfører for sine selgere, deriblant lønnsmodell, tilpassende lederstiler og motiverende salgskonkurranser. AM har i dag gode salgsresultater, men vi

mener resultatene har potensiale til å kunne bli enda bedre ved å implementere coaching i større grad.

7.0 Kilder

Badrinarayanan, V., Dixon, A., West, V. L. & Zank, G.M. (2015). Professional sales coaching. *European Journal of Marketing*. 49(7-8). 1087-1113.

Bello, T. (2009). Sales coaching. *HomeCare Magazine*. 32(10).

Berg, P.A. (2009). *Salgsledelse om coaching av selgere*. (2.utg). Oslo: Cappelen Damm AS.

Berg, P.A. (2018). *Kunsten å selge* (5.utg.). Oslo: Cappelen Damm AS.

Berg, P.A. (2002). *Coaching - hvordan beholde og utvikle selgere*. Oslo: Cappelen forlag AS

Berg, M.E. & Ribe, E. (2013). *Coaching* (3.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Gjerde, S. (2018). *Coaching hva hvorfor hvordan* (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Gripsrud, G., Olsson, U. & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse* (3.utg.). Oslo: Cappelen Damm.

Hofbauer, C. (2016). *Salgets helter*. Oslo: Universitetsforlaget.

Jacobsen, D. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2015) *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Law, H. (2013). *Coaching Psychology: A practitioner's Guide*. Wiley. Hentet fra:

<https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.library.bi.no/lib/bilibrary/detail.action?docID=1357220>

Martinsen, Ø.L. (2015). *Perspektiver på ledelse* (4.utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Petersen, E. (2016). *Nå dine salgsmål* (3.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Rienecker, L., Jørgensen, P.S. & Skov, S. (2013). *Den gode oppgaven* (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Thompson, G. (2011). *Situasjonsbestemt ledelse* (3.utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder* (2.utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

8.0 Vedlegg

8.1 Figurliste

Figur 1: «Fire lederstiler». Thompson, G. (2011). Situasjonsbestemt ledelse. (3.utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Figur 2: «Ulikt salgslederskap». Hofbauer, C. (2016). Salgets helter. Oslo: Universitetsforlaget.

Figur 3: «Kognitiv forventningsteori». Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2015). Psykologi i organisasjon og ledelse. (5.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Figur 4: «GROW-modell». Berg, M.E. & Ribe, E. (2006). Coaching. (2.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Figur 5: «Stadier i forskningsprosessen». Gripsrud, G., Olsson, U.H. & Silkoset, R. (2016). Metode og dataanalyse. (3.utg.). Oslo: Cappelen Damm.

Figur 6: Selvkomponert med utgangspunkt i figur 2 og innhentet data fra dybdeintervju med selgere.

Figur 7: Selvkomponert med utgangspunkt i figur 1 og innhentet data fra dybdeintervju med salgsleder.

8.2 Samtykkeskjema NSD

Vil du delta i forskningsprosjektet Bacheloroppgave i faget salgsledelse og personlig salg?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å innhente data om hvordan systematisk coaching av selgere vil kunne påvirke salget. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å avdekke hvordan Adams Matkasse i dag benytter seg av coaching og hva de vektlegger. Dette skal gi innblikk i hvilken grad de implementerer coaching som en del av sin arbeidshverdag og eventuelt avdekke tiltak Adams Matkasse kan benytte for å utbedre kvaliteten i sin coaching. Som utgangspunkt ser vi på muligheten til å stimulere salget av matkasser på en positiv måte. Dette er til vår bacheloroppgave.

Problemstillingen vår er: Hvordan vil systematisk implementering av coaching øke salget til Adams Matkasse?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Handelshøyskolen BI campus Trondheim er ansvarlig for prosjektet.

Fagansvarlig er Frank Kristiansen.

I vår oppgave har vi et samarbeid med Adams Matkasse.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

I samtale med Adams Matkasse har vi etterspurt selgere for å gjennomføre dybdeintervju og fokusgrupper. I denne oppgaven har vi valgt å gjennomføre dybdeintervju/fokusgruppe for alle selgerne Adams Matkasse disponerer i Trondheim og Oslo.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi ønsker å benytte oss av dybdeintervju/fokusgrupper for å innhente data. Alle opplysninger som fremkommer under datainnhentingene vil bli registrert ved lydopptak. Lydopptakene vil bli slettet ved ferdig sensur av oppgaven.

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i dybdeintervju/fokusgruppe. Det vil ta deg ca. 45 minutter.

Dybdeintervju/fokusgruppen inneholder spørsmål om generelt om dine arbeidsoppgaver, din arbeidshverdag, tanker rundt organisert coaching, holdninger, lønn, mål og målsetninger.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Det vil ikke påvirke ditt nåværende arbeidsforhold.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Lydopptaket vil ikke bli delt til noen utenforstående. Det er utelukkende prosjektgruppen og fagansvarlig ved Handelshøyskolen BI campus Trondheim som har tilgang til dette. Ved en eventuell muntlig høring av vår bacheloroppgave vil dette kunne fremlegges for en ekstern sensor ved Handelshøyskolen BI. Ellers vil den generelle oppfatningen rundt opplysninger gitt i dybdeintervju/fokusgrupper bli brukt i vår oppgave som vil bli offentliggjort. Her vil samtlige bli anonymisert og kan ikke bli gjenkjent.

For oss er ingen personopplysninger relevant informasjon, så dette er ikke noe vi kommer til å etterspørre. Eneste som kan knytte opplysningene mot en person er lydopptakene vi tar, noe som vi skal skrive om til tekst snarest mulig

etter gjennomføring. Vi kommer til å sikre lydfilen med en kode som kun prosjektgruppen og fagansvarlig vil ha tilgang på.

Deltagerne vil ikke kunne bli gjenkjent ved ferdigstilt prosjekt.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.07.2020. Ved prosjektslutt vil alle lydfiler bli slettet.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Handelshøyskolen BI campus Trondheim har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Handelshøyskolen BI campus Trondheim ved Frank Kristiansen, tlf: 92 88 36

55. Kontaktinformasjon til personvernombud er: personvernombud@bi.no.

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Frank Kristiansen

Studenter

xx, xx

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet: Bacheloroppgave personlig salg og salgsledelse og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i *dybdeintervju*
- å delta i *fokusgruppe*
- at lærer kan gi opplysninger om meg til prosjektet*
- oppbevaring av lydopptak gjennom prosjektperiode*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. *01.07.2020*

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

8.3 Intervjuguide selgere

Hei! Vi ønsker å gjennomføre et dybdeintervju i anledning vår bacheloroppgave i Salgsledelse og personlig salg. Vi har valgt Adams Matkasse som bedrift, og vil bruke dette dybdeintervjuet som en av flere metoder for å få innsikt i ulike metoder og teknikker dere selgere benytter dere av i samtale/møte med kunden. For at resultatet skal bli mest mulig representativt ønsker vi at du skal svare så ærlig som mulig. Vi vil stille spørsmål som du besvarer og diskuterer rundt temaet. I forkant av dette dybdeintervjuet har deltakeren blitt opplyst om at deltakelsen er anonym og han/hun har gitt sitt samtykke til opptak av samtalen. Opptaket vil bli slettet i etterkant av bacheloroppgaven, innen 1.juli 2020.

Intervjuet vil i hovedsak ta mellom 40 til 50 minutter. Før vi setter i gang med spørsmål, er det noe du er usikker på eller lurer på?

Generell del

Stilling:

Antall år i bransjen:

Spesifikk del

Innledningsspørsmål

- Hva fikk deg til å søke deg inn i salgsbransjen?
- Hvordan trives du i salgsbransjen?
- Hva assosierer du med begrepet coaching?
- Kunne du tenkt deg å delta på et coachingkurs, uavhengig av tidligere deltakelse?

Her vil ordstyrer definere hva vi legger i begrepet coaching for at intervjuobjektet skal ha samme oppfatning. Coaching er en planlagt prosess hvor en coach sammen med én eller flere individer utvikler sine salgsferdigheter.

Arbeidshverdag

- Hvordan ser en vanlig arbeidsdag ut for dere? Hvilken oppfølging får dere, og føler du oppfølgingen er tilstrekkelig?
- Benytter du deg av en spesiell teknikk når du snakker/møter kunden? Noe du sier som har positiv effekt?
- Hvordan du håndterer innvendinger fra kunden?
- Hvis du mister en kunde, tar du en evaluering på hvorfor salget gikk sånn?
- Har du faste rutiner for å evaluere dine egne prestasjoner?
- Evaluerer salgsleder dine resultater sammen med deg?

Organisert coaching

- I hvilken grad mener du/dere at økt oppfølging/coaching potensielt kan gi en økning i resultatet? Utdyp.
- Har du deltatt på organisert coaching?
- Hvis ja, fikk du utbytte av det? Er svaret nei, hvorfor?
 - Lærte du noe nytt?
 - Har du tatt med deg noe av kunnskapen inn i arbeidshverdagen?
 - Hvis ja, husker du fortsatt mye av det du lærte?

Holdninger

- Hvor motivert er du på en skala fra 1-7 i din jobb?
- På en skala fra 1-7, hvordan er ditt ferdighetsnivå i din jobb?
- Hva motiverer deg i denne jobben? Deler inn i indre (prestasjoner) og ytre (provisjon/anerkjennelse) motivasjon. En som veier tyngre?
- Hvor viktig tror du at selgeren er en avgjørende faktor i salgsøyeblikket? Ranger 1-7.
- Lar du deg påvirke dersom du får JA fra flere kunder på rad? Innstilling og humør.
- Lar du deg påvirke dersom du får NEI fra flere kunder på rad? Innstilling og humør.

- Hvis nei, hva er grunnen? Hvis ja, hva gjør du for å endre på det til neste kunde?
- Er salgsleder aktivt tilstede i din arbeidshverdag?
- Blir du påvirket av salgsleder sin deltakelse i din arbeidshverdag? Positivt/negativt.
- Hva mener du er viktigst at blir ivaretatt av ledelsen når det kommer til coaching?

Lønn

- Foretrekker du fastlønn eller provisjon? Begrunn gjerne hvorfor.
- I hvor stor grad er provisjonslønn avgjørende for din innsats? Ranger 1-7.

Mål og målsetting

- Har dere felles mål dere jobber mot på avdelingen?
- Hvordan kommer dere frem til disse målene?
 - Er dere som selgere inkludert i denne målsettingen?
 - Hvis nei, ønsker du det?
- Setter dere personlige mål? Pr mnd, uke, vakt osv.
- Lar du deg påvirke av kollegaene dine sine mål og måloppnåelser?

Avslutning

Avslutningsvis lurer vi på om det er noe du ønsker å legge til? Hvis ikke du har noe mer å tilføye vil vi si tusen takk for at du tok deg tid til å stille opp i fokusgruppe. Dette gir oss verdifull informasjon til vår bacheloroppgave.

8.4 Intervjuguide salgsleder

Introduksjon

Hei! Vi ønsker å gjennomføre et dybdeintervju i anledning vår bacheloroppgave i Salgsledelse og personlig salg. Vi har valgt Adams Matkasse som bedrift, og vil bruke dette dybdeintervjuet som en av flere metoder for å få innsikt i ulike metoder og teknikker dere selgere benytter dere av i samtale/møte med kunden. For at resultatet skal bli mest mulig

representativt ønsker vi at du skal svare så ærlig som mulig. Vi vil stille spørsmål som du besvarer og diskuterer rundt temaet. I forkant av dette dybdeintervjuet har deltakeren blitt opplyst om at deltakelsen er anonym og han/hun har gitt sitt samtykke til opptak av samtalen. Opptaket vil bli slettet i etterkant av bacheloroppgaven, innen 1.juli 2020.

Intervjuet vil i hovedsak ta mellom 40 til 50 minutter. Før vi setter i gang med spørsmål, er det noe du er usikker på eller lurer på?

Generell del

Stilling:

Antall år i bransjen:

Hva fikk deg til å søke deg inn i salgsbransjen?

Arbeidshverdag

- Hvordan ser en vanlig arbeidsdag ut for deg? Hvilken oppfølging gir du, og føler du oppfølgingen er tilstrekkelig?
- Har du faste rutiner for å evaluere selgerne underveis?
 - Hvor ofte?
 - I hvilken grad?
 - Ranger viktigheten av evaluering fra 1-7.

Organisert coaching

- I hvilken grad mener du/dere at økt oppfølging/coaching potensielt kan gi en økning i resultatet? Ranger 1-7.
- Har du deltatt på organisert coaching?
- Hvis ja, fikk du utbytte av det? Er svaret nei, hvorfor?
 - Lærte du noe nytt?
- Gjennomfører du coaching av dine ansatte? Hvorfor/hvorfor ikke? Evt hvor ofte? I grupper, eller én til én?

Mål og målsetting

- Har dere felles mål dere jobber mot på avdelingen?
- Hvordan kommer dere frem til disse målene?

- Er dine selgere med å fastsette disse målene?
- Hvis nei, ønsker du det?
- I hvilken grad er du involvert i dine selger sine personlige mål? Pr kvartal, mnd, uke, vakt osv.
 - I hvilken grad følger du opp målene i etterkant? Ranger 1-7, samt utdyp hvordan.

-Føler du at dine selgere lar seg påvirke av de andre selgerne sine mål og måloppnåelser?

Lønn

- Tror du provisjonslønn er foretrukket hos dine ansatte?
- Mener du provisjonslønn er avgjørende for innsatsen til dine ansatte? Ranger 1-7.

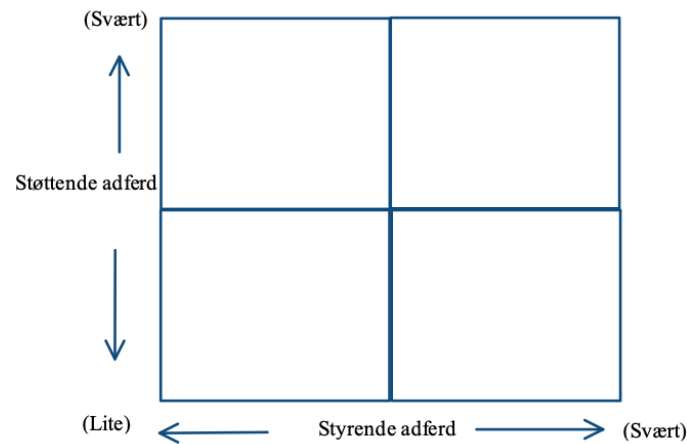
Holdninger og motivasjon.

- Hvilke tiltak gjennomfører du for å motivere dine selgere?
- Benytter du deg av ytre eller indre motivasjonsfaktorer for å motivere dine selgere? Eks: pengepremier, sosial aktivitet, anerkjennelse.
- Ranger mestring, karriere og penger.
- Motiveres du av å lykkes eller jobber du for å unngå å mislykkes?
- Legger du merke til endring i innstilling og humør dersom dine selgere får JA fra flere kunder på rad?
- Legger du merke til endring i innstilling og humør dersom dine selgere får NEI fra flere kunder på rad?
 - Hvilke tiltak iverksetter du dersom du ser en holdningsendring hos dine selgere?
- Er du som salgsleder aktivt tilstede i selgerne sin arbeidshverdag?
- Tror du selgerne blir påvirket av din deltagelse i sin arbeidshverdag? Positivt/negativt.
- Hva mener du er viktigst når det gjelder coaching?

Lederstil

- Hvilken lederstil tror du at du utøver på arbeidsplassen? **Fremlegger matrise.**

- Hvilken lederstil ønsker du å utøve? **Fremlegger matrise.**



- Tilpasser du din lederstil til hver enkelt selger?
- I hvilken grad tror du at du som salgsleder er avgjørende for prestasjonene til dine selgere? 1-7.
- Kartlegger du dine selgere? (GROW).

Avslutning

Avslutningsvis lurer vi på om det er noe du ønsker å legge til? Hvis ikke du har noe mer å tilføye vil vi si tusen takk for at du tok deg tid til å stille opp i fokusgruppe. Dette gir oss verdifull informasjon til vår bacheloroppgave.

8.5 Intervjuguide fokusgruppe

Introduksjon

Hei! Vi ønsker å gjennomføre en fokusgruppe i anledning vår bacheloroppgave i Salgsledelse og personlig salg. Vi har valgt Adams Matkasse som bedrift, og vil bruke denne fokusgruppen som en av flere metoder for å få innsikt i ulike metoder og teknikker dere selgere benytter dere av i samtale/møte med kunden. For at resultatet skal bli mest mulig representativt ønsker vi at alle skal svare så ærlig som mulig. Vi vil stille spørsmål som dere besvarer og diskuterer rundt temaet. I forkant av denne fokusgruppen har alle deltakere blitt opplyst om at deltakelsen er anonym og de har gitt sitt samtykke til opptak av samtalen. Opptaket vil bli slettet i etterkant av bacheloroppgaven, innen 1.juli 2020.

Intervjuet vil i hovedsak ta mellom 40 til 50 minutter. Før vi setter i gang med spørsmål, er det noe dere er usikre på eller lurer på?

Generell del

Stilling:

Antall år i bransjen:

Spesifikk del

Innledningsspørsmål

- Hva fikk deg til å søke deg inn i salgsbransjen?
- Hvordan trives du i salgsbransjen?
- Hva assosierer du med begrepet coaching?
- Kunne du tenkt deg å delta på et coachingkurs, uavhengig av tidligere deltakelse? Evt, hvorfor ikke?

Her vil ordstyrer definere hva *vi* legger i begrepet coaching for at gruppen skal ha samme oppfatning. Coaching er en planlagt prosess hvor en coach sammen med én eller flere individer utvikler salgsferdigheter.

Organisert coaching

- I hvilken grad mener du/dere at økt oppfølging/coaching potensielt kan gi en økning i resultatet? Utdyp.
- Har du deltatt på organisert coaching?
- Hvis ja, fikk du utbytte av det? Er svaret nei, hvorfor?
 - Lærte du noe nytt?
 - Har du tatt med deg noe av kunnskapen inn i arbeidshverdagen?
 - Hvis ja, husker du fortsatt mye av det du lærte?

Holdninger

- Hvor motivert er du på en skala fra 1-7 i din jobb?
- På en skala fra 1-7, hvordan er ditt ferdighetsnivå i din jobb?
- Hva motiverer dere i denne jobben? Deler inn i indre (prestasjoner) og ytre (provisjon/anerkjennelse) motivasjon. En som veier tyngre?

- Hvor viktig tror du at du som selger er en avgjørende faktor i salgsøyeblikket? Ranger 1-7.
- Lar du deg påvirke dersom du får JA fra flere kunder på rad? Innstilling og humør. Utdyp.
- Lar du deg påvirke dersom du får NEI fra flere kunder på rad? Innstilling og humør.
 - Hvis nei, hva er grunnen? Hvis ja, hva gjør du for å endre på det til neste kunde?
- Blir du påvirket av salgsleder sin deltakelse i din arbeidshverdag? Positivt/negativt.
- Hva mener du er viktigst at blir ivaretatt av ledelsen når det kommer til coaching?

Mål og målsetting

- Har dere felles mål dere jobber mot på avdelingen?
- Hvordan kommer dere frem til disse målene?
 - Er dere som selgere inkludert i denne målsettingen?
 - Hvis nei, ønsker du det?
- Setter dere personlige mål? Pr mnd, uke, vakt osv.
- Lar du deg påvirke av kollegaene dine sine mål og måloppnåelser?

Avslutning

Avslutningsvis lurer vi på om det er noe dere ønsker å legge til? Hvis ikke dere har noe mer å tilføye vil vi si tusen takk for at dere tok dere tid til å stille opp i fokusgruppe. Dette gir oss verdifull informasjon til vår bacheloroppgave.

8.6 Resultat salgsleder

Generell del

Stilling: Teamleder, i Oslo. Godt levert og Adams Matkasse.

Antall år i bransjen: ca 7 år.

Hva fikk deg til å søke deg inn i salgsbransjen?

- Ganske tilfeldig. Kjente noen som jobbet på et callsenter jeg jobbet på for en god stund tilbake også ble jeg litt gira på å teste det ut og ble veldig forelsket i salg.

Arbeidshverdag

- **Hvordan ser en vanlig arbeidsdag ut for deg? Hvilken oppfølging gir du, og føler du oppfølgingen er tilstrekkelig?**

Har du faste rutiner for å evaluere selgerne underveis?

Litt vanskelig å svare ordentlig på det, for egentlig ikke. Jeg har endel andre oppgaver som må gjøres ukentlig, som gjør at det blir dratt litt fokus vekk fra selgerne. Prøver å bli kvitt noen av de oppgavene for å få mer fokus på selgerne, men jeg har litt diverse ting som må gjøres, eks kundeservice, jobbe med eksterne partnere. Masse andre ting som må gjøres som ikke går på å være coach.

Intervjuer: Føler du dette går på tidsbruk, at du ikke har tid? Salgsleder: Ja, jeg har ikke tid til å gjøre alt samtidig. Jeg følger de opp kan du si, men det er periodevis hvor man føler det ikke strekker til med tid for å følge de opp så godt som man burde gjort.

- **Hvor ofte?** Ikke noe direkte fast, men vi har medarbeidersamtaler ca. hver 3. måned. I tillegg har vi har møter ukentlig i forhold til oppstart og sanne ting som det. Så følger man med underveis og. Har møte hver dag for å gå gjennom hva som skal være fokuspunktene, hva man skal fokusere på og hva som har vært resultatene tidligere og hva som kan jobbes med.
- **I hvilken grad?**
- **Ranger viktigheten av evaluering fra 1-7.**
 - 7.

Organisert coaching

- **I hvilken grad mener du/dere at økt oppfølging/coaching potensielt kan gi en økning i resultatet? Utdyp.**

- Helt garantert mye. Jeg vet jo det at de gangene jeg coacher de i forhold til forskjellige ting eller følger de opp gir det en umiddelbar effekt. Min metode er ofte medlytt, der jeg lytter på deres samtaler med kundene. Som regel så styrer de dagene litt selv, så ikke en helt vanlig stilling, man skal på en måte ha litt mer frihet til å styre ting selv, men så fort jeg ser resultatene kanskje er litt lavere enn de de burde være så kjører jeg gjerne litt medlytt og gir litt tips hvor jeg kanskje tar noen samtaler selv og det fungerer veldig bra. Jeg hadde en sånn lytterunde på en i dag som gikk fra å ha null salg frem til en periode, så fikk vedkommende plutselig fire salg på rad når jeg satt og lyttet på samtalen. Så det gjorde ganske umiddelbar effekt.

Intervjuer: Er det først når resultatet er dårligere eller sunket litt at du tar den samtalen og lytter? Salgsleder: Ja, jeg liker liksom å gi de den der friheten til å styre dagene sine selv. Jeg er tilgjengelig for selgerne mine, så hvis jeg ser at det er noe de kunne gjort bedre, så legger jeg det gjerne til som en tilbakemelding. Men så lenge de gjør en god jobb så lar jeg de styre ting selv.

- **Har du deltatt på organisert coaching?**
 - Nei, da har vi i så fall gjort alt selv. Jeg vil si at min sterkeste side som selger er akkurat coachingdelen når jeg først er i gang.
- **Hvis ja, fikk du utbytte av det? Er svaret nei, hvorfor?**

Vi har vært inne på tanken tidligere, men så tror jeg det bare har blitt litt glemt. Så er selgerne såpass dyktige at jeg føler ikke de trenger det, som regel så holder det kun med det lille pushet jeg gir de. Føler jeg klarer å kontrollere det selv.
- **Gjennomfører du coaching av dine ansatte? Hvorfor/hvorfor ikke? Evt hvor ofte? I grupper eller én til én?**

Vi har medarbeidersamtaler. Jeg gir generelt både positive og negative tilbakemeldinger kan du si. Ved oppfølging i felt går jeg inn på salgsferdigheter, mens i medarbeidersamtalene er litt mer sånn i helhetlig og langsiktig hva man må jobbe med. Om det er noen som eks har hatt en litt lavere energi på jobb eller noe sånt, mer ting i det store bilde. De oppfølgingsamtalene er én til én. Det gjøres selvfølgelig i grupper og, men jeg føler det gir best resultat når jeg gjør det én til én.

Mål og målsetting

- **Har dere felles mål dere jobber mot på avdelingen?**
 - Ja. Vi har både uke, mnd og til tider dagsmål. Som regel så er det hovedsakelig månedlige mål vi strekkes oss imot, men periodevis så justerer man det hvis man eks ligger bak målet. At eks denne uken må vi klare dette, denne dagen må vi klare det. I hovedsak er det månedlige mål vi strekkes oss til.
- **Hvordan kommer dere frem til disse målene?**
- **Er dine selgere med å fastsette disse målene?**
- **Hvis nei, ønsker du det?**

Målene er først og fremst basert på gjøre oss over det lønnsomme. Så har man det vi kaller minimums mnd mål budsjett som vi alltid prøver å strekke oss til og prøver å komme forbi. Så setter vi oss gjerne ett høyere, mer hårete mål også for å komme oss litt lengre. Budsjettet er basert på hva avdelingen må få inn for at den skal være lønnsom.

Intervjuer: bruker dere fjorårets tall til noe? Salgsleder: Ja, jeg ønsker jo teamet alltid skal bli bedre for hvert år som går. Vi skal ikke bli noe dårligere. Setter kanskje et mål på at vi skal ha 500 salg mer enn i fjor. At man strekker seg, at man i hvertfall slår fjorårets resultat også skal det bli bedre, men kanskje endel bedre og. Det skal være i konstant utvikling. Selgerne styrer på en måte sånn at de kan sette sine egne mål de og, men vi har jo satt et budsjettet å forholde oss til. De må i hvertfall overstige budsjettene.

Intervjuer: setter du deg ned med selgerne for å se på lønnsomheten og hva de som selgere må gjøre? Salgsleder: Jo fra tid til tid så hender det at vi setter oss ned og ser på lønnsomheten. Vi driver jo med matkasser og da ser vi også på ikke bare lønnsomheten etter salget er gjort, men også levetiden på kundene.

Det er også sånne ting vi ser på og måler kvalitet. At vi ikke bare gjør salg for å få penger, men at man gjør et kvalitetssalg.

- **I hvilken grad er du involvert i dine selger sine personlige mål? Pr kvartal, mnd, uke, vakt osv.**

Jeg er veldig involvert i de. Det er mest meg som styrer det som sagt. De har fått et budsjett å forholde seg til. Gjør de det bra så kan jeg kanskje motivere de til å gjøre det enda bedre, eller holde det stabilt der. Ligger de litt under så prøver man å finne ut hva årsaken er og finne et annet type fokus. Eks: dette her må du få til i løpet av uken. Fokuset går ikke alltid på rene salgstill, men det kan måles i samtaler de slår for å være effektiv, det kan måles i hitrate de får, altså hvor mange prosent de får som takker ja. Sånne type ting som det, så fokuset skiftes hele tiden etter behovet for selgeren, hva jeg ser at de må jobbe med.

Intervjuer: er alle mål satt ut i fra hver enkelt selger? Salgsleder: Ja, det går veldig på personlignivå. Vi jobber helhetlig som et team, men det går veldig på det personlignivået.

- **I hvilken grad følger du opp målene i etterkant? Ranger 1-7, samt utdyp hvordan.**

Dette er noe vi gjør fra tid til tid, det er noe vi gjør litt uregelmessig, men da setter vi oss ned å ser på tidligere resultater fra perioder og reflekterer litt over hvordan resultatene har vært i forhold til aktivitetssalg, hitrate og hele pakka. Det vil jeg si ligger ganske høyt oppe, ligger vel på en 6-7.

- **Føler du at dine selgere lar seg påvirke av de andre selgerne sine mål og måloppnåelser?**

Helt klart, det gjør de. Som sagt han ene selgeren som motiveres mest av penger og konkurranser, er han som gjør det generelt best og. Og når han gjør det så bra så merker du det at de andre kan bli påvirket av den personen sine resultater. At de nesten blir litt demotivert. Alle har det i seg til å slå denne personen, men når denne personen ligger langt foran så merker du det at det kan demotivere de litt. Kan motivere dem, men periodevis kan dette ha motsatt effekt, at de demotiveres. At de eks startet perioden med ganske greie salg de og, men så får de et lite brekk også fortsette den andre personen bare å selge og

selge, også blir det på en måte sånn at de ikke kommer helt opp og da blir de mer demotiverte i stede.

Lønn

- **Tror du provisjonslønn er foretrukket hos dine ansatte?**

Jeg vil si at provisjonslønnen er foretrukket hos de fleste selgerne. I denne bransjen har man muligheten til å tjene godt dersom man presterer, og det er nok en stor motivasjonsfaktor for de fleste. Vi har gjennom de siste årene prøvd flere forskjellige lønnsmodeller, men har endt med at modellen med ren provisjon er den som selgerne er mest fornøyde med. Selgerne har en fastlønn de 10 første vaktene, så går dem over på ren provisjon.

- **Mener du provisjonslønn er avgjørende for innsatsen til dine ansatte? Ranger 1-7.**

Det vil jeg si er en 6er, eller nei, det vil jeg si er en 7er det og egentlig for det er avgjørende å ha det uansett.

Holdninger og motivasjon

- **Hvilke tiltak gjennomfører du for å motivere dine selgere?**

Litt forskjellig. Periodevis kan det være så enkelt som konkurranser, mål det skal jobbes mot, andre perioder så er det på en måte at man motiveres av hverandre. Vi har en selger som motiveres av simple ting som konkrete premier, andre motiveres mer av den indre motivasjonen, så da må vi finne en annen måte å motivere de på. Så da er det litt mer langsiktige ting man motiverer de med. Det kan være en salgs reward i det langsiktige, at nå må vi stå på en periode her for at vi skal klare det, så kan vi få til «ditten og datten».

- **Benytter du deg av ytre eller indre motivasjonsfaktorer for å motivere dine selgere? Eks: pengepremier, sosial aktivitet, anerkjennelse.**

Ja, det er noen av de som det ikke ytre hjelper på i det hele tatt. Du ser at det er en som liksom alltid drives av det ytre, også er det noen som rett og slett

krever det indre. Det er gjerne de som er vanskeligst å motivere. De må på en måte finne det litt mer selv, man må bare styre de i riktig retning og så må du gi dem de riktige verktøyene for at de på en måte skal klare å komme seg i riktig retning, så må de klare å finne frem selv. Eks: den ene selgeren så graver man litt i hvorfor er ting som de er. Hvis det er en litt dårligere periode, hvorfor er det sånn? Hva kan man gjøre bedre. Det kan være ting man gjør i hverdagen, fokuset man har, osv. Mange lever godt på så enkle ting som skryt – «vis meg at du klarer det her» «jeg vet at du har det inne, du må bare finne frem til det selv»

- **Legger du merke til endring i innstilling og humør dersom dine selgere får JA fra flere kunder på rad?**

Helt klart. Får de mange ja på rad så merker du at kanskje humøret svinger opp med en gang, de føler seg på toppen, de får en mestringsfølelse. Når de først får mange ja på rad så går det gjerne ut over hele dagen, at de holder det gående sånn. Når de først har kommet i flytsonen, med mindre man skulle miste energien helt, så holder de den flyten gående.

Intervjuer: Hvis det er én som kommer inn i flytsonen, påvirker det de andre selgerne? Salgsleder: Ja. Litt det samme som jeg nevnte tidligere, så kan det påvirke positivt, men det kan også gå motsatt vei, at de blir demotivert. Kan være en positiv forsterker periodevis og motsatt, at det er en negativ forsterker. Har mye med det personlige og dagsformen til selgerne. Hvilket mood de er i fra før.

- **Legger du merke til endring i innstilling og humør dersom dine selgere får NEI fra flere kunder på rad?**

Hvis de får flere nei så får de en veldig negativ innstilling som kan påvirke. Kan gå helt ned i kjelleren.

- **Hvilke tiltak iverksetter du dersom du ser en holdningsendring hos dine selgere?**

Setter seg først ned å prater med personen for å finne ut av hva som skjer. Gir de tips og feedback til det man har hørt så langt. Hvis jeg ikke ser noen forbedring da så går jeg over på lytting, og det er gjerne det som fungerer best for min del. Da får jeg hørt direkte hva kunden sier og hva selgeren sier, og kan påvirke det mye bedre. Jeg får et mer helheltlig bilde. Hvis jeg bare sitter å

hører på de i bakgrunnen så er det ikke alltid jeg får med meg alt. Det kan høres bra ut i fra utsiden, men når jeg kan høre hva kunden sier så kan det være at de eks snakker over hverandre. Lytter til hele dialogen og gir tilbakemeldinger. Ofte to ting som skiller, enten så er det hva de sier eller så er det hvordan de sier det.

- **Er du som salgsleder aktivt tilstede i selgerne sin arbeidshverdag?**

Ja. Henviser til det vi har snakket om tidligere.

- **Tror du selgerne blir påvirket av din deltagelse i sin arbeidshverdag? Positivt/negativt.**

Helt klart påvirket. Jeg merker veldig godt det at hvis jeg ikke er tilstede en dag og de sitter der da er det umiddelbart dypp i resultatet så og si nesten hver eneste gang. De blir litt mindre effektive når jeg ikke er der og de kan slappe av litt mer. De er avhengig av å ha en leder rundt seg for å bli ledet. Det har en positiv effekt.

- **Hva mener du er viktigst når det gjelder coaching?**

Det er vel å ta det ned på personnivå. At man viser at alle selgerne er veldig forskjellige, at man har forskjellige approacher på alle sammen. Må ha veldig forskjellig fremgangsmåte på hvordan man gir ros og kritikk. Noen fungerer så enkelt som at du kan kjeft på personen så er det det som fungerer og de gjør det bedre. For andre så fungerer ikke det i det hele tatt.

Lederstil

- **Hvilken lederstil tror du at du utøver på arbeidsplassen?**

Fremlegger matrise.

- **Hvilken lederstil ønsker du å utøve? Fremlegger matrise.**

- **Tilpasser du din lederstil til hver enkelt selger?**

Ja. Går på fremtoningen til selgeren. Noen er man mer direkte med, andre er man litt mer forsiktige med. Noen må du rett og slett pakke inn kritikken inn i en sandwich. Kanskje kjøre på med noen komplimenter først, så kritikken, for å så følge opp med mer komplimenter etterpå, som en sandwich. Andre er det mer kritikk, kritikk, kritikk.

- **I hvilken grad tror du at du som salgsleder er avgjørende for prestasjonene til dine selgere? 1-7.**

Uten å virke cocky så vil jeg si en 7.

- **Kartlegger du dine selgere?**

Ja, jeg gjør jo det. Sammenlikner de jo ikke med hverandre sånn direkte, men man gjør jo det som leder siden man ser forskjellige ting. Man har jo en plan for hvor man ønsker å gå og hva folk må jobbe med.

8.7 Resultat selger A

Generell del

Stilling: Salgskonsulent for Adams Matkasse

Antall år i bransjen: siden 2017

Spesifikk del

Innledningsspørsmål

- **Hva fikk deg til å søke deg inn i salgsbransjen?**

Egentlig veldig spontant, også trengte jeg penger. Var nyinnflyttet til Trondheim, så var det den muligheten som åpnet seg for meg. Jeg hadde venner som jobbet i salgsbransjen, så det var det som fikk meg inni det.

- **Hvordan trives du i salgsbransjen?**

Trives helt greit, gjør det mest for å ha penger. Det er en grei jobb å ha på siden, er på ettermiddag så passer greit.

- **Hva assosierer du med begrepet coaching?**

Rett å slett at vi blir fulgt opp i felt for å gjøre oss bedre til å selge.

- **Kunne du tenkt deg å delta på et coachingkurs, uavhengig av tidligere deltakelse?**

Njaa, ja, det er alltid viktig å lære seg hvordan man skal coache og sånt. Det er jo veldig viktig i en sånn bransje som vi holder på med nå, salgsbransjen. Fordi vi har jo skygging som vi deltar på og slik hvor vi får noen til å følge etter oss og faktisk lære oss å selge et produkt.

Intervjuer: Når jeg sier organisert coaching så tenker jeg både at du lærer hvordan du kan coache, men og så at du blir coachet av en annen. Er dette noe du kunne tenkt deg? Selger A: Ja.

Her vil ordstyrer definere hva *han* legger i begrepet coaching for at intervjuobjektet skal ha samme oppfatning. Coaching er en planlagt prosess hvor en coach sammen med én eller flere individer utvikler sine salgsferdigheter.

Arbeidshverdag

- **Hvordan ser en vanlig arbeidsdag ut for dere? Hvilken oppfølging får dere, og føler du oppfølgingen er tilstrekkelig?**

Ja, det føler jeg absolutt. Vi blir jo spurt underveis hvis vi har en litt trå dag, litt lite salg som kommer inn og sånt. Da blir vi spurt hvordan utfordringer vi møter, så klarer vi å kartlegge hva det er som gjør at vi ikke kommer lengre ut i samtalen, hva det er som gjør at samtalen stopper eller blir avsluttet før det blir salg. Så finner vi ut om det er i innledningsdelen eller om det er i kartleggingsdelen av produktet, eller om det rett og slett er closingen, hvor det stopper. Veldig ofte er det innledningsdelen som stoppes på.

Intervjuer: når dere kommer på jobb, har dere noen spesielle rutiner da, eller er det oppmøte og rett ut i felt? Selger A: Det er å møte på jobb også sitter vi og prater om våres mål for dagen slik at vi blir motivert på hva vi skal klare. Så vi blir litt «fired up» før dagen begynner. Så tar vi en kaffe og prater litt om hvor mange salg man skal ha. Litt sånn at vi prøver å lære hverandre og gir tips for hva vi gjorde sist gang vi var på jobb og hva vi kan gjøre annerledes denne dagen hvis det var en trå dag. Prøver å forberede oss for dagen. Kanskje gi tips hvis man hadde en veldig bra dag sist gang til noen som kanskje har hatt en dårlig dag.

- **Benytter du deg av en spesiell teknikk når du snakker/møter kunden? Noe du sier som har positiv effekt?**

En positiv effekt er saueflokk. Du må på en måte prøve å få folk som bor i et nabolag til å følge med som en flokk, at alle skal slenge seg med på en matkasse i fra oss. Eks: At det blir sånn at siden alle andre her i nabolaget kanskje vil teste ut, så vil kanskje vi og? Bruker veldig ofte den. Sier at vi prøver å fylle opp bilene og sette opp en felles leveranse til nabolaget. Derfor går jeg ut og tilbyr en prøvekasse til alle som bor her. Tiltrekkes ofte av at flere i området blir med, uavhengig hvor bra tilbudet egentlig er (40% eller 55%), så

bruker mye det. Føler flokkmentaliteten er litt viktig, fordi hvis de føler at de er den første personen som går med på matkasse så føler de at det er mer risikabelt. Folk kan føle seg lurte av og til, så hvis de vet at flere har gått med på det så er det litt lettere.

- **Hvordan du håndterer innvendinger fra kunden?**

Det jeg prøver å gjøre hvis de prøver å få meg bort eller viser at de ikke er interessert veldig tidlig, før jeg egentlig har tilbudt de noe som helst, så prøver jeg å kartlegge hva jeg faktisk tilbyr til de. Jeg prøver å gjøre det på en veldig ydmyk måte sånn at jeg ikke blir for «pushy» heller. Jeg prøver å få frem at « ja ok, skjønner at du ikke er interessert, men nå har vi rett og slett et godt tilbud i nabolaget for vi prøver å sette opp en fellesleveranse og dette tilbudet er litt bedre enn det du vil få på nettet og hvis du vil få et bedre tilbud enn det du ville fått hvis du selv hadde gått inn for å bestille en matkasse selv. Det er mange som bare sier at de ikke er interessert fordi de tror bare de skal bli reaktivert på en kasse og få det til ordinær pris, eller at de ikke skal få noe bedre tilbud enn de selv klarer å sette opp selv. Personlig er det rett og slett i innledningen jeg mister folk og derfor bruker jeg mye tilbudsinformasjon.

- **Hvis du mister en kunde, tar du en evaluering på hvorfor salget gikk sånn?**

Ja, det gjør jeg veldig ofte. Varierer når jeg gjør det. Kommer litt ann på. Noen ganger kan jeg prøve å ringe Sindre eller tagteam? med en annen som går ute i felt samme dag som meg. Så kan de høre på hva jeg sier og hvor jeg mister kunden. Ofte så vet man ikke selv hva man gjør feil. Noen ganger klarer jeg bare ikke å finne ut av hva jeg gjør feil. Kan være sånn små ting som et uttrykk i ansiktet som kanskje er demotiverende så kan det ha en kjempestor rolle for et salg.

- **Har du faste rutiner for å evaluere dine egne prestasjoner?**

Ja, det gjør jeg. Har ingen rutiner på det, men jeg tenker veldig mye over det. Hvordan min prestasjon var for dagen og hva jeg har gjort feil og hva kan jeg gjøre til neste gang for å bli bedre. Det er sånn jeg tenker over etter hver gang i felt, men ofte også mens jeg er på jobb. Eks «hva gjorde jeg feil nå for å miste kunden? Hva kan jeg gjøre bedre?». Man har på en måte en innvendig coach i seg selv på en måte.

- **Evaluerer salgsleder dine resultater sammen med deg?**

Ja, vi gjør vel det. Jeg får skryt hvis jeg har gjort det bra også er det litt sånn ekstra oppfølging hvis jeg har gjort det dårlig. At han spør meg hva som stoppet salgsraten min den dagen, eller spør om vi skal gå i team, eller om jeg har lyst på en liten refreshment på produktet du selger? Så jeg føler absolutt at det er salgshjelp å få.

Organisert coaching

- **I hvilken grad mener du/dere at økt oppfølging/coaching potensielt kan gi en økning i resultatet? Utdyp.**

Ja, jeg tror at hvis en bedrift setter av endel coachere til hvert team så tror jeg absolutt en bedrift kan gjøre det bedre på salgsbasis ja. Fordi hvis man har god oppfølging og mye oppfølging under en dag, eller rett og slett før en dag eller avslutningen av en dag så tror jeg man kan bli mye bedre som selger.

Intervjuer: tenker du at dette er nødvendig ofte eller kun innimellom?

Selger A: Det varierer veldig fra person til person, men sånn personlig så føler jeg at det kan være greit å ha en gang hver andre uke eller en gang i uken.

- **Har du deltatt på organisert coaching?**

Vi har jo alltid oppmøte på jobb, at vi ofte møter en time før hvis vi skal ha litt sånn coaching og hva vi kan gjøre for å få dagen bedre og alt sånt. Det er veldig ofte at vi har oppmøte litt tidligere for å rett og slett få litt ekstra coaching og litt tilrettelegging for dagen, hvordan vi kan gjøre ting bedre og osv. Så har jeg snakket litt med salgsleder på privatbasis, har han som en personlig venn samtidig som sjef, så sånn sett så har jo han og jeg snakket mye sammen om hvordan man kan gjøre det bra sånn salgsmessig, men dette er på privatbasis, men det har selvfølgelig påvirket jobb også.

- **Hvis ja, fikk du utbytte av det? Er svaret nei, hvorfor?**
- **Lærte du noe nytt?**

Ja, lærer alltid noe nytt. Det er også alltid noe som friskes opp. Det er masse man glemmer når man har jobbet en stund med salg, at man glemmer underveis. At man blir litt robot i sin egen pitch, at man sier det samme hele tiden også plutselig glemmer man ting man kunne ha gjort en innvending på. Så det er alltid bra å få freshet opp.

- **Har du tatt med deg noe av kunnskapen inn i arbeidshverdagen?**

Hvis ja, husker du fortsatt mye av det du lærte?

Ja, det tar jeg absolutt med meg.

Holdninger

- **Hvor motivert er du på en skala fra 1-7 i din jobb?**

Det kan egentlig variere fra mnd til mnd og fra dag til dag. Det er jo dager jeg er så motivert som 7, og så er det jo dager jeg er så demotivert som 2. Men sånn på snitt så vil jeg si sånn midt på, sånn 4.

- **På en skala fra 1-7, hvordan er ditt ferdighetsnivå?**

Igjen så kan det og variere veldig, jeg er litt som en jojo. Jeg vil rangere meg litt over gjennomsnittet, så si en 5er.

- **Hva motiverer deg i denne jobben? Deler inn i indre (prestasjoner) og ytre (provisjon/anerkjennelse) motivasjon. En som veier tyngre?**

Går mest på følelser for min del. Fordi jeg leverer egentlig variert ut ifra min daglige holdning. Så hvis jeg har en dårligere periode enn vanlig så kan det være litt dårligere, og hvis jeg har en god periode og føler at ting går på skinner så leverer jeg godt. Så jeg er veldig følelsesstyrt.

Intervjuer: hvis det er en konkurranse om en premie på jobben, eks pengepremie, påvirker det innsatsen din på jobb? Selger A: det påvirker litt det gjør det, men det har ikke så mye å si for min del.

- **Hvor viktig tror du at selgeren er en avgjørende faktor i salgøyeblikket? Ranger 1-7.**

Ja, det føler jeg. Det er veldig avgjørende hvem som møter på døren. Det er jo folk som ikke skulle ha vært i salgsbransjen som har prøvd seg og det er veldig mange som ikke lykkes fordi det er en veldig krevende bransje. Det er veldig mange nedturer på samtaler og folk som kanskje er litt spydige og frekke tilbake fordi du snakker med mange forskjellige personer. Selv om du er imøtekommende, snill og grei så er det noen som har hatt en dårlig opplevelse tidligere. Kanskje ikke det produktet du selger, men kanskje et gammelt produkt de har prøvd tidligere som de har hatt en dårlig opplevelse med. Så kan dette rett og slett gå utover den stakkars selgeren som står på døren. Så det er ikke alle som kunne gjort det. Rangerer: det er ganske høyt vil jeg si, kanskje oppe på en 5er.

- **Lar du deg påvirke dersom du får JA fra flere kunder på rad?**

Innstilling og humør.

Ja, det påvirker veldig. Fordi da kan man faktisk bli litt pengemotivert, fordi da tenker man ofte at hvis man eks har fått 3 salg på rad så tenker man kanskje at ja nå har jeg tjent masse penger på den korte tiden, kan føle at jeg har gjort mitt mål for dagen og bare bli happy for alt etterpå. Kommer i en sånn magisk flyt og da er det veldig gøy å være på jobb.

- **Lar du deg påvirke dersom du får NEI fra flere kunder på rad?**

Innstilling og humør.

- **Hvis nei, hva er grunnen? Hvis ja, hva gjør du for å endre på det til neste kunde?**

Ja, det påvirker også. Hvis du har eks hatt 20 nei på rad så føler du jo at det er noe feil med deg, det er rett og slett jeg som driter på draget nå.

Endringer: ja, jeg prøver å ta meg et lite pust i bakken, ta en pause, kanskje dra på butikken å kjøpe en red bull, eller prate med salgsleder. Fordi det påvirker meg ganske mye hvis jeg får mange nei på rad, og det er vel sånn til alle selgere, men det er folk som blir mindre påvirket enn meg. Jeg er litt mer følelsesstyrt, mens det er noen som tenker «jo ok det er greit, jeg har fått mange nei på rad, men jeg skal fortsette å være like motivert på neste dør.

- **Er salgsleder aktivt tilstede i din arbeidshverdag?**

Ja, eller ikke fysisk tilstede, eller det varierer jo litt det og, men han er flink til å følge opp og er alltid tilgjengelig. Så sier han i fra hvis han plutselig får et møte hvor han ikke har mulighet en liten halvtime til å motta telefoner. Han har selvfølgelig flere han skal følge opp, så ikke tilgjengelig absolutt hele tiden, men han er aktivt tilstede.

- **Blir du påvirket av salgsleder sin deltakelse i din arbeidshverdag?**

Positivt/negativt.

Ja. Jeg blir positivt påvirket. Det er jo litt gøy hvis salgsleder er litt med oss, blir med i felt og kanskje følger oss opp litt mer fysisk, enn bare gjennom telefon, for da blir man litt sånn «han er med oss og er faktisk en del av oss og ikke en som bare mottar telefoner og ikke vet hvordan det er å være ute i felt selv».

Intervjuer: så det at salgsleder blir med ut i felt syntes du er positivt? Selger A: ja.

- **Hva mener du er viktigst at blir ivaretatt av ledelsen når det kommer til coaching?**

Det er vel egentlig målsetting. For hvis man underveis ser at man ikke klarer å nå et mål så kan man se på andre muligheter for tilrettelegging. Viktig med oppfølging, eks hvordan man videre skal føre en samtale.

Lønn

- **Foretrekker du fastlønn eller provisjon? Begrunn gjerne hvorfor.**

Det som er er at provisjonslønn er litt mer sånn at man føler man tjener penger på hvert salg, mens fastlønn er sånn at du føler deg trygg på den lønnen du får. Jeg føler det er en god blanding er det beste. Hvis du kan få fastlønn, men en provisjon hvis du når så så mange salg. Slik jeg har i dag, så er det en veldig fin ting å ha. Jeg foretrekker personlig å ha provisjon fordi for min del pdd så trenger jeg bare å levere 2,5 salg pr dag for å komme over fastlønn, så da blir det bedre for min del å ta provisjon fordi jeg i gj.snitt klarer å levere mer enn det.

- **I hvor stor grad er provisjonslønn avgjørende for din innsats? Ranger 1-7.**

Njaa, den er litt viktig altså, den er jo det. Fordi hvis du har fått svært lite i provisjon så hadde det ikke vært så motiverende å sette opp så mange salg. Det er jo en jobb og i en jobb så trenger man å sette opp et budsjett for seg selv ut ifra lønnen. Man vil jo gjerne leve i hvertfall greit og da er jo lønn viktig, og da er provisjon viktig for å klare å leve etter det budsjettet man har av lønn.

Rangerer: 6.

Mål og målsetting

- **Har dere felles mål dere jobber mot på avdelingen?**

Ja, det bruker vi ofte å ha. Det varierer jo litt fra periode til periode. Vi bruker ofte å sette noen mål for totalt hvor mange salg vi skal klare i løpet av en uke, eller hvor mange i løpet av en mnd og slike ting. Vi var eks på en boligmesse der vi skulle prøve å sette over 100 salg ila en helg, og det klarte vi og det var veldig gøy å sette opp det fellesmålet. Blir ekstra motivert av det.

- **Hvordan kommer dere frem til disse målene?**
- **Er dere som selgere inkludert i denne målsettingen?**

Da må man egentlig se på hvor lang tid man har ut i felt, eller på stand, eller hvordan man skal selge, hvor mange vakter man har, hvor mange ansatte som jobber, og så må man og tenke på hvordan områder man skal gå på. Skal man gå blokk eller i et nabolag hvor det kanskje bor mange barnefamilier som er lett å selge matkasser til. Man må egentlig se på mange faktorer før man kan kartlegge mål.

Ofte er det ledelsen som sier et mål til oss og så sier de til oss hvor mange salg vi burde ha hver eneste vakt. Så det er mest ledelsen, men vi får være en del av den på den måten at vi motiveres oss til å nå de. Vi får litt eierskap til det og det føler jeg er viktig.

Intervjuer: setter dere dere ned med salgsleder og går igjennom hva som skal nåes? Det tallet dere får av antall salg som skal nåes, er dere inkludert i prosessen til å finne frem til dette tallet? Selger A: på dagsbasis så er vi ofte det. Det er på en måte ledelsen som bestemmer hvor mange vi skal klare ut ifra hvor mange økter som er, men på dagsbasis så har vi et oppmøte hvor vi snakker om personlig mål for dagen og uken osv, men ikke de langvarige målene.

- **Hvis nei, ønsker du det?**

Kanskje ikke på de langsiktige målene. For hvis man har satt seg et altfor høyt mål er det mange selgere som ser at dette er helt umulig å klare så er det plutselig veldig demotiverende. Så jeg tror egentlig ledelsen burde ha den delen med langsiktige mål, så burde egentlig vi andre være med på kortsiktige mål som type uke- og dagsmål, kanskje mndmål.

- **Setter dere personlige mål? Pr mnd, uke, vakt osv.**

Ja, det gjør jeg hver gang. Jeg bruker å sette meg dagsmål, ukesmål og mndmål. Hvis jeg har hatt en dårlig dag så tenker jeg egentlig bare at jeg burde levere dobbelt dagen etterpå, eller prøve å rett og slett gjøre med selv mer motivert før arbeidsdagen starter. Det kan være så mye som å dra på trening, eller stå opp litt tidligere for å rett og slett få en bedre start på dagen.

- **Lar du deg påvirke av kollegaene dine sine mål og måloppnåelser?**

Ehh nei, det gjør jeg egentlig ikke, eller kanskje. Fordi hvis jeg sitter på oppmøte på kontoret og vi sittede flere kollegaer og prater om våre dagsmål så kan det være litt påvirkende hvis eks en av kollegaene sier at han skal sette bonus på 6, det blir lekende lett fordi jeg har en så fin dag osv. Så begynner vi

å prate litt og da blir jeg sånn at kanskje jeg og skal prøve så sette flere salg enn det i dag, så blir det litt konkurranse. Så det kan absolutt ha en påvirkning.

8.8 Resultat selger B

Generell del

Stilling: selger

Antall år i bransjen: jobber et 1 år.

Spesifikk del

Innledningsspørsmål

- **Hva fikk deg til å søke deg inn i salgsbransjen?**

Mest fordi jeg har hørt ganske mye positivt om det og det man lærer og erfaringene man sitter igjen med egentlig.

Intervjuer: når du sier at du får mye positivt ut av det, hva legger du i det?

Selger B: det er typ venner jeg har som har jobber i salgsbransjen som forteller at de har lært ganske mye nytt, hvordan de skal snakke med folk, hvordan de skal close, hvordan pitche ideer, at man utvikler seg selv som menneske og bruke argumenter.

- **Hvordan trives du i salgsbransjen?**

Det gjør jeg absolutt, jeg syntes det er kjempespennende. Man lærer endel og får sett flere saker fra ulike sider. Jeg har jobbet både med telefon og vært litt i felt. Begge deler er spennende, det er fordeler og ulemper med begge.

- **Hva assosierer du med begrepet coaching?**

Jeg tenker på at det er en person som er ved siden av deg, typ en mentor, som er med på å analysere det du driver med, forbedre det. Som bare er en støttespiller, en ekstra hånd som du kan spørre om hjelp og sånt.

- **Kunne du tenkt deg å delta på et coachingkurs, uavhengig av tidligere deltakelse?**

Ja, det kunne jeg absolutt. Jeg syntes sånn generelt det er gøy å hjelpe andre og det er en positiv egenskap å ha. Å kunne være der for andre, men også at man kan lære selv.

Intervjuer: kunne du tenkt deg å bli coachet og, ikke bare lære hvordan du skal coache andre? Selger B: Ja, absolutt.

Her vil ordstyrer definere hva *han* legger i begrepet coaching for at intervjuobjektet skal ha samme oppfatning. Coaching er en planlagt prosess hvor en coach sammen med én eller flere individer utvikler sine salgsferdigheter.

Arbeidshverdag

- **Hvordan ser en vanlig arbeidsdag ut for dere? Hvilken oppfølging får dere, og føler du oppfølgingen er tilstrekkelig?**

Da møtes vi først på kontoret, har en oppstart der, snakker om hva som har gått bra og hva som har gått dårlig, og hvis man har noen spørsmål og ting og tang. Så kjører vi jo da ut i felt og der er det typ litt mer sånn chill snakk. Vi går jo fra dør til dør, så man må jo manne seg litt opp når man blir sluppet av.

- **Benytter du deg av en spesiell teknikk når du snakker/møter kunden? Noe du sier som har positiv effekt?**

Det er først å ikke være stresset, men å være rolig og ha en behagelig stemme, og også å vise at man behersker produktet og vet hva man selger. Vise at man har nok kunnskap og det å finne en mellomting mellom å være normal og alt for positivt i stemmebruk og kroppsbruk. Hjelper å være rolig for da forstår kunden at jeg har kjennskap til produktet og at de ønsker å høre på.

- **Hvordan du håndterer innvendinger fra kunden?**

Ja, det spør litt på samtalen hva de har svart tidligere. Mange ulike faktorer som spiller inn, varierer fra samtale til samtale. Mange kunder som sier at de ikke har tid, og da må man spille videre på at det er veldig deilig å kunne komme hjem uten å måtte stresse med å lage mat.

- **Hvis du mister en kunde, tar du en evaluering på hvorfor salget gikk sånn?**

Ja, da tenker jeg jo sånn «Er det noe jeg har gjort feil? Burde jeg kanskje gått inn med noe annet?» jeg tenker da gjennom samtalen før jeg går videre til en annen dør.

- **Har du faste rutiner for å evaluere dine egne prestasjoner?**

Intervjuer: gjør du det etter hvert salg du mister, eller er det sånn at du tar en evaluering av det på slutten av dagen? Selger B: Nå når jeg akkurat har startet med dørsalg så gjør jeg det typ etter hver dør egentlig, men da jeg jobbet på telefon så var det litt sånn at kunden ofte hadde en god grunn til å ikke abonnere (trekker inn jobb i magasin). Jeg evaluerer egentlig ganske ofte.

Intervjuer: selv hvis det går bra? Selger B: Ja, da kan jeg evaluere hvilke argumenter jeg har brukt og hvilke var det som fungerte, og så pleier jeg å dele det med andre. Hvis jeg eks har fått 5 salg på rad så kan jeg si «okei guys jeg har fått 5 salg på rad og jeg har sagt *dette* og det fungerer sykt bra!».

- **Evaluerer salgsleder dine resultater sammen med deg?**

Ja, hvertfall på slutten av dagen. Når vi blir plukket opp i felt så setter man seg i bilen og hører litt tanker og forteller mine erfaringer, hva jeg kanskje syntes har vært vanskelig og hvordan det kanskje kan løses.

Organisert coaching

- **I hvilken grad mener du/dere at økt oppfølging/coaching potensielt kan gi en økning i resultatet? Utdyp.**

Absolutt. Hvertfall hvis man har veldig god oppfølging og hvis du hele tiden kan se om du har forbedret deg, og de forteller deg hva du skal gjøre og hva som fungerer, så tror jeg absolutt det kan ha en virkning.

Intervjuer: tenker du at dette er noe man må gjøre ofte? Selger B: Ikke altfor ofte, men kanskje 1 gang i uken, minst én time i uken pr person. Det spørs litt på selger og hvor mange dager de jobber, og hvor lenge de har vært i bransjen.

- **Har du deltatt på organisert coaching?**

Nei.

Hvis ja, fikk du utbytte av det? Er svaret nei, hvorfor?

- **Lærte du noe nytt?**
- **Har du tatt med deg noe av kunnskapen inn i arbeidshverdagen?**
 - **Hvis ja, husker du fortsatt mye av det du lærte?**

Holdninger

- **Hvor motivert er du på en skala fra 1-7 i din jobb?**
- Kanskje en 6er.
- **På en skala fra 1-7, hvordan er ditt ferdighetsnivå?**

5, jeg har mer å gå på. Jeg kan sikkert bli enda bedre.

- **Hva motiverer deg i denne jobben? Deler inn i indre (prestasjoner) og ytre (provisjon/anerkjennelse) motivasjon. En som veier tyngre?**

Jeg blir veldig motivert av andre, at man har konkurranser. Men det må ikke være sånn at det er satt opp eks første mann til 3salg nå, det kan bare være sånn at jeg tenker at i dag skal jeg være bedre enn *den* personen, at jeg har det internt inni meg, jeg trenger ikke å si det høyt. Jeg blir veldig motivert hvis jeg får til typ sånn 3 salg på rad, da er jeg bare gira på å fortsette. Viktig at jeg lykkes.

Intervjuer: blir du motivert av konkurranser? Selger B: ja det blir jeg også. Jeg hater å tape.

- **Hvor viktig tror du at selgeren er en avgjørende faktor i salgsøyeblikket? Ranger 1-7.**

Jeg tror det er ganske viktig. Rangerer: kanskje 5.

- **Lar du deg påvirke dersom du får JA fra flere kunder på rad? Innstilling og humør.**

Ja, absolutt. Jeg blir jo veldig fornøyd og det gjør jo noe med dagen senere og, når jeg kommer hjem så er jeg mer fornøyd, smiler kanskje litt mer.

- **Lar du deg påvirke dersom du får NEI fra flere kunder på rad? Innstilling og humør.**
- **Hvis nei, hva er grunnen? Hvis ja, hva gjør du for å endre på det til neste kunde?**

Da blir jeg litt sånn, jeg blir ikke sur, men jeg blir mer sånn at okei da må jeg ta en pause, gå på do, vaske hendene og gjøre alt annet. Så setter jeg meg ned og tenker litt over hvorfor jeg får nei så mange ganger på rad.

Intervjuer: påvirker det humøret ditt eller trenger du bare en liten pause så er du på igjen? Selger B: trenger bare en liten pause så er jeg på igjen. Det er sånn at hvis jeg lar det påvirker humøret mitt så kommer det enda flere nei.

- **Er salgsleder aktivt tilstede i din arbeidshverdag?**

Salgsleder er alltid til stede. Han går kanskje ikke med meg, men sist gang så hadde jeg han på mobilen og hvis jeg hadde noen spørsmål så kunne jeg snakke med han. Han er alltid der, i hvert fall de timene jeg har vært på jobb.

- **Blir du påvirket av salgsleder sin deltakelse i din arbeidshverdag? Positivt/negativt.**

Ja, det er litt tryggere. Da kan jeg få bekreftet svaret jeg har gitt kunden og da blir jeg lettet, da har jeg liksom skjønt det.

- **Hva mener du er viktigst at blir ivaretatt av ledelsen når det kommer til coaching?**

Jeg tenker oppfølging er veldig viktig og fokus egentlig. At man fokuserer på det som trengs. Eks hvis jeg gjør det sykt bra på å åpne samtalene så kan de nevne at jeg gjør det bra, men det er ikke det som skal fokuseres på, nå skal vi fokusere på hvorfor jeg ikke får til salget. Ser på metoden jeg eks har brukt en uke på jobb, og ser på om det har blitt bedre eller ikke, kan noe annet endres.

Lønn

- **Foretrekker du fastlønn eller provisjon? Begrunn gjerne hvorfor.**

Man sier jo det «at en god selger liker provisjon». Jeg syntes egentlig provisjon er ganske deilig, for da har man på en måte noe å jobbe etter.

- **I hvor stor grad er provisjonslønn avgjørende for din innsats? Ranger 1-7.**

Nja, jeg gir alltid fullt, men hvis det er noen dager hvor det er typ 10 min igjen av en vakt og du mangler ett salg for å få bonus så er det ofte sånn at jeg slenger litt på siste døren.

Intervjuer: hadde du ikke hatt provisjon, hadde du gått like mye inn for det da?

Selger B: Ja, det tror jeg. For hvis jeg hadde fått til det så hadde jeg sittet igjen med det, en god følelse.

Rangerer: føler at provisjon er ganske viktig for meg fremfor timebasert, så kanskje en 6er da.

Mål og målsetting

- **Har dere felles mål dere jobber mot på avdelingen?**

Jeg har ikke blitt presentert noen mål annet enn dagsmål.

- **Hvordan kommer dere frem til disse målene? Vet ikke noe om dette enda. Regner med at det er salgsleder regner ut.**
 - Er dere som selgere inkludert i denne målsettingen?
 - Hvis nei, ønsker du det?

Ikke blitt presentert noen mål annet enn dagsmål.

- **Setter dere personlige mål? Pr mnd, uke, vakt osv.**

Ja, jeg setter dags- ukes- og månedsmål.

- **Lar du deg påvirke av kollegaene dine sine mål og måloppnåelser?**

Ja. I den forrige jobben så var det sånn at jeg hadde en veldig god venn og hvis han hadde satt et mål om noe så skulle jeg alltid sette et litt høyere mål. Dette gjaldt også mål pr mnd. Jeg måtte alltid ha høyere enn han, for jeg nektet å være den som var dårligere. Så ja, jeg blir påvirket av andre.

Intervjuer: Hvis du i utgangspunktet hadde satt et mål og vedkommende hadde satt et høyere, hadde du endret ditt mål? Selger B: Ja, det hadde jeg.

8.9 Resultat selger C

Generell del

Stilling: salgskonsulent - skal bli en selgende teamleder

Antall år i bransjen: 3 år

Spesifikk del

Innledningsspørsmål

- **Hva fikk deg til å søke deg inn i salgsbransjen?**

Nei, jeg tenkte så mye som at en student måtte ha jobb og at det her kanskje var noe som passet meg. Jeg trives veldig godt med folk og er relativt glad i å snakke, og har en feeling på at jeg er grei til å overbevise folk.

- **Hvordan trives du i salgsbransjen?**

Veldig, trives veldig godt. Du kommer vel inn på det med lønn senere, men det at du kan jobbe inn din egen inntekt og ved å yte litt ekstra innsats kan du få en mye bedre lønn, det er veldig motiverende.

- **Hva assosierer du med begrepet coaching?**

Da tenker jeg sånn rådgivning og veiledning, et par stikkord jeg umiddelbart tenkte på.

- **Kunne du tenkt deg å delta på et coachingkurs, uavhengig av tidligere deltakelse?**

Ehh, ja det må jeg jo. I hvertfall nå som jeg antakelig skal gå inn i en ny stilling så kommer jeg til å få noen coaching-tips av salgssjef, så det blir jo en form for kurs den perioden jeg går inn i nå. Så det er jeg åpenbart veldig positiv til.

Her vil ordstyrer definere hva *han* legger i begrepet coaching for at intervjuobjektet skal ha samme oppfatning. Coaching er en planlagt prosess hvor en coach sammen med én eller flere individer utvikler sine salgsferdigheter.

Arbeidshverdag

- **Hvordan ser en vanlig arbeidsdag ut for dere? Hvilken oppfølging får dere, og føler du oppfølgingen er tilstrekkelig?**

I stillingsinstruksen så står det vel at vi skal jobbe 6-7 timer og møte opp på kontoret, men jeg jobber litt annerledes. Jeg har en ipad personlig her hjemme og så bare racer jeg ut i felt typ 17.30. Da har jeg et området som jeg får direkte fra salgssjef, også jobber jeg personlig med de kartene ut i fra når jeg har tid. Jobber da fra 17.30 til sånn rundt kl.21.

Intervjuer: Får du noen form for oppfølging på jobb?

Selger C: Ja, salgssjef og jeg prates regelmessig, men det er mest sånn hvis det er noe jeg lurer på ang salg eller noe, så holder vi kontakten slik. Ellers så er det stort sett, eh ja, jeg melder jo inn hvor mange salg jeg har som mål for dagen. Så har vi en form for oppfølging ved at vi alle skriver i en gruppe hva de har ambisjoner om å nå. Så da blir oppfølgingen i den forstand at vi blir fulgt opp med personlige meldinger i whatsapp der du får meldinger på salgene du setter, evt generelle råd dersom man ser at det er lenge siden noen har solgt så slenger de ut meldinger om hva som kan være lurt å tenke på.

Intervjuer: føler du at den oppfølgingen du får er tilstrekkelig? Selger C: Ja, jeg krever egentlig ikke så mye oppfølging. Jeg har vært veldig lenge, en del år i bransjen nå, så for min del er det mest det at jeg ringer salgssjef hvis jeg lurer på noe. Ja, jeg vil jo si at jeg får tilstrekkelig med oppfølging.

- **Benytter du deg av en spesiell teknikk når du snakker/møter kunden? Noe du sier som har positiv effekt?**

Njaa, det varierer litt, men det er jo alltid å gjøre det kjempeaktuelt der og da. Så pitchen er veldig viktig. Prøve å få de til å skjønne at det her gjelder bare akkurat denne blokken her eks. Men sånn konkret så kan jeg si at til eldre, typ over 60 år, så så prater jeg umiddelbart mye bredere. Jeg er jo fra Gudbrandsdalen og dem kobler Arne Brimi til mat og da skaper jeg en

trygghet gjennom kunnskap om produktet jeg selger. Det ser jeg fungerer veldig veldig ofte. Mange eldre er utrolig interessert i nettopp dialekten min og. Det er ikke bare eldre, men jeg ser typisk på det eldste og det er en fordel jeg merker i mot andre kollegaer egentlig. De eldre er jo ofte vanskeligere å få prakkert på, eller altså få de til å teste en slik testpakke fra AM, fordi de har ofte veldig stødige rutiner fra før og det skal litt til å overbevise dem. Det jeg har funnet ut at fungerer er at hvis jeg prater overnaturlig bredt, da kan de bli sånn fascinert av det. Det er ofte jeg blir stående å småhumre fordi jeg vet jo inderlig at jeg ikke snakker så bredt til vanlig, det er uttrykk jeg har hørt mine besteforeldre ha sagt som antakeligvis kunden ikke skjønner konkret hva ordet betyr, men at de forstår sammenhengen, men de synes det er litt mystisk og fascinerende, og ved at jeg prater slik så gir de meg kanskje 30 sek ekstra. Da forstår de kanskje litt bedre hvordan konseptet fungerer og så har jeg en naturlig troverdighet i dialekten. I all beskjedenhet så må jeg si det. Det er ofte veldig mange som spør hvor jeg er fra og da blir det en slags samtalegreie. Intervjuer: enn hvis det er unge eller familier, er det noe spesielt du sier da? Selger C: det er jo bare å legge frem ikke bare hva konseptet går ut på, men hvor mye enklere hverdagen deres blir med det her konseptet for deres del, eks at de får mye mer tid i hverdagen. Altså rasjonelle tips og fordeler, både for økonomi og for variasjon i kosten, som er veldig viktig for barn og voksne som er aktive. Tidsklemma er jo noe alle kjenner til, så til familiefolk er det umiddelbart det der jeg går på. Ofte så har de det så travelt at der jeg legger veldig vekt på at det her er noe absolutt alle i blokken skal med på enda tydeligere enn det jeg gjør til eldre.

- **Hvordan du håndterer innvendinger fra kunden?**

Hvis de eks sier at “nei, det høres fint ut for småbarnsfamilier, men det her er ikke noe for oss vet du, i denne aldersgruppen her” og da pleier jeg å si “jammen det forstår jeg veldig godt. Besteforeldrene mine sa akkurat det samme selv også sendte jeg de en pakke for 2 mnd siden, og nå bruker de det faktisk en gang i mnd”. Prøver å gjøre det litt mer personlig som gjør at jeg tilsynelatende har en forståelse for at det ikke er av interesse for dem, men det er andre som har vært i samme situasjon, i samme aldersgruppe som de kan relatere seg til, og da er det større sannsynlighet for at de ønsker å teste det ut.

- **Hvis du mister en kunde, tar du en evaluering på hvorfor salget gikk sånn?**

Ja, det gjør jeg ALLTID. På hver dør. Nesten om jeg får salg og så blir jeg sånn “hva var det jeg gjorde?”. Jeg bruker ikke lang tid på det, men bruker alltid noen sekunder på å tenke på hva som vippet vektskålen, hva var det som gjorde at det gikk/ikke gikk? Tenker også på “hadde noen andre på kontoret overbevist den kunden her?” og “hva kunne jeg gjort annerledes?”.

- **Har du faste rutiner for å evaluere dine egne prestasjoner?**

Hver dør. Det er viktig å beholde den flytsonen, så jeg bruker ikke lang tid på det. Hvis det går bra så kan jeg tenke “ok, den closingen fungerte veldig fint, hvorfor fungerte det på akkurat det unge paret der?” Antakeligvis så fungerer ikke det på andre - neste dør. Men hvis det ikke går så kan jeg lene meg litt på rekkverket og evaluere, spesielt hvis det har gått sånn 7-8 dører der du har blitt brutalt avvist. Kan stille meg og kjapt sjekke SOME, kobler litt ut. Hvis det går mer enn 20 dører så kan jeg se en morsom youtube video, kanskje ringe sjefen kjapt og høre, kanskje prate om noe helt annet, fordi du blir jo veldig preget av at du ikke får salg. Så må man igjen vurdere om noen andre hadde fått salg på den døren, så prøver jeg alltid å fortelle meg at det ikke hadde gått også går jeg videre med en slags guts på neste dør.

- **Evaluere salgsleder dine resultater sammen med deg?**

Ja, jeg får jo meldinger på hvordan det går, men vi har ikke noen fast rutine på det. Bruker å være en slik oppstart på kontoret, men den er jo ikke jeg så ofte med på, men hvis jeg er med på den så er det jo en slik fast start der du sitter å diskuterer med de andre kollegaene og salgsleder. Eller så er det bare tilbakemeldinger i den form at “nå går det bra” eller “det kan bli litt bedre i morgen”. Som sagt så ringes vi og da får jeg tilbakemelding på det jeg trenger.

Organisert coaching

- **I hvilken grad mener du/dere at økt oppfølging/coaching potensielt kan gi en økning i resultatet? Utdyp.**

Ja, det er jeg helt overbevist om. Jeg har en kamerat i Bergen som har prøvd å selge sånne alarmsystemer, og det var ingen form for oppfølging. For jeg spurte han hva slags pitch har dere, og da sa han at de bare hadde fått høre var

at “prøv å bare få i gang en samtale”. Også spurte jeg hva slags lønnsmodell har dere? Og da svarte han at det var ren provisjon, at han fikk sånn 5000kr pr salg. Så var det heller ingen salgsleder. Så da tenker jeg at det ikke blir så veldig motiverende å gå på dør hvis du ikke skal få noe bedre oppfølging eller tips. Så det å ha en god og motiverende salgsleder som vet hvordan han skal motivere der er jo veldig viktig. Da har man et slikt sånn sikkerhetsnett i starten. I maskineriet så har vi vel 750kr i fast lønn første mnd som gjør at du vil få litt betalt selv om du har noen dager med null salg eller kanskje ett salg, så da har du fortsatt 750 og det føles ikke helt nyttesløst. Om du da ikke skulle få salg så er salgssjefen der og kommer med tips, og tar noen dører med deg og følger opp og kommer med innspill. Så det er jeg helt overbevist om at har alt å si. Jeg vet med meg selv at jeg ikke hadde orket om jeg ikke hadde fått noen tydelig og god opplæring på hvordan man kan gjøre det.

- **Har du deltatt på organisert coaching?**

Nei, det har jeg ikke.

- **Hvis ja, fikk du utbytte av det? Er svaret nei, hvorfor?**

Ja, veldig mye og veldig mye, det var jo mer at du følte deg trygg dersom det gikk litt dårlig så hadde du en som tilsynelatende brydde seg og det gjør de jo for såvidt. De er jo opptatt av at du leverer. Det er på samme måten som at de bruker den appen, whatsapp, som gjør at du får info om når andre selger og at det er noen som stiller krav og forventinger til deg. At det var sånn i starten vet jeg ikke om har så mye å si, men at du i hvertfall har en forventning, at det er noen som krever noe av deg, det synes jeg er sunt.

- Lærte du noe nytt?
- Har du tatt med deg noe av kunnskapen inn i arbeidshverdagen?
 - Hvis ja, husker du fortsatt mye av det du lærte?

Holdninger

- **Hvor motivert er du på en skala fra 1-7 i din jobb?**

7.

- **På en skala fra 1-7, hvordan er ditt ferdighetsnivå?**

Vil kanskje si 6. Salgssjef sa det at når du tror du som selger er ferdig utlært, så er du først og fremst det du er, du er ferdig. Så ehh, men du kan godt si 7 hvis det er lov å være selvsikker. Jeg trives veldig godt med jobben, så skriv 7.

- **Hva motiverer deg i denne jobben? Deler inn i indre (prestasjoner) og ytre (provisjon/anerkjennelse) motivasjon. En som veier tyngre?**

Hvis en skal svare på ytre og indre så er det åpenbart ytre. Det er lønn i all hovedsak, jeg er glad i penger. Det er ytre motivasjon som gjør at jeg drives. Jeg synes det er deilig at egen innsats kan være med å påvirke lønnen, så det er lønn som er den faktoren som at jeg lykkes. Det er veldig hyggelig med godt arbeidsmiljø og slike ting, og slike oppstarter der en skal diskutere og reflektere og slike ting, men jeg ser jo det at med en slik ren provisjonslønn slik jeg har nå - jeg studerer jo fulltid ved siden av og trener endel, så jeg bruker veldig mye tid utenom jobb i tillegg, så hvis jeg kan tjene like godt på å å bare gå 3 timer i felt, mot at jeg må ha med 2 timer der man bare prater om ting som ikke gir lønn så synes jeg rett og slett det er demotiverende. Så lønn er viktig.

- **Hvor viktig tror du at selgeren er en avgjørende faktor i salgsøyeblikket? Ranger 1-7.**

Tror kanskje det er en 5er. Du har jo noen kunder som er der at "AM, stemmer, det har vi bare ikke rukket å bestille, det skulle vi gjøre i kveld" og da har det ingenting å si hva du hadde tenkt til å si. I tillegg så presenterer du det til en veldig god pris og du har mange kunder som hiver seg på fordi det høres kurrant ut og er et konsept de vet mye om fra før, men det er ytterst ytterst få som er der. På alle dørene jeg banker så er de fleste kritiske. Først og fremst fordi at dørselgere har et dårlig omdømme har jeg inntrykk av og det har jeg personlig erfaring med, at mange ikke kjøper fordi de har hatt en dust som har vært veldig ufin, som gjør at de har bestemt seg på forhånd at "her er det ikke aktuelt å kjøpe noe som helst, uavhengig av hvilket konsept jeg kommer med". Dermed er det ekstremt viktig at du klarer å få bygd en relasjon. Er det eks kunder som har dårlig erfaring må du starte heelt på null. Det kreves veldig mye tilpasningsevne egentlig. Det er ikke alle du kan være fullstendig overtent på, altså veldig entusiastisk, noen vil jo ha det, men med andre så må du ta det litt rolig, ta 2 skritt bak og andre må du stå og gestikulere og den type ting. Så jeg tror det har veldig mye å si personlighet og salgserfaring.

- **Lar du deg påvirke dersom du får JA fra flere kunder på rad? Innstilling og humør.**

Ja, det skal være helt sikkert. Vi pratet jo om denne flytsonen. Det er helt overlegent når du kan gå på dører med den selvsikkerheten. Da blir jo det at du sier at du kommer fordi det er såpass stor interesse i nabolaget så er det faktisk ikke løgn lengre. Når vi sier at “du vet faktisk det at det en mange i denne blokken som skal være med, de har faktisk hevet seg med”. Det er den beste følelsen. Såå vanker det jo ofte bonuser da hvis man klarer det, som jeg blir ytre motivert av. Salgsleder kan eks si “hvis du når 10 nå før kl.19 så får du en 1000lapp ekstra”. Da blir det bare en god sirkel.

- **Lar du deg påvirke dersom du får NEI fra flere kunder på rad?**

Innstilling og humør.

Ja, det er klart det påvirker innstilling og humør, men det er hele tiden å motivere seg med at hvis jeg klarer å sette 3 salg på disse 3 timene, så har jeg tjent bedre lønn enn de medstudentene jeg har. Det kreves ikke så mye og jeg vet at det alltid er muligheter. Om jeg bruker de siste 20 min på jobb godt så kan jeg nå 2 bonusnivå, det gjør at det er håp i et hengende snøre. Det er bare å prøve å motivere seg og ikke gi opp, men du blir jo negativ. Men det er jo som jeg pratet om at eks etter 10 dører så må jeg trekke seg litt unna og vurdere dørene “hvor er det det glipper?”. Er det hva jeg sier? Har jeg sovet dårlig? Prøver alltid å snu det. Salgsleder sier jo det at det alltid er selgeren som er cluet og det er jeg enig i, men du risikerer å komme på dører hvor du ingen skal ha, at de smeller igjen døren og jeg kan ikke stoppe dem, eller at de har unnskyldninger som er reelle eks allergier eller at de skal flytte. Da er det litt tungt, men du vet at du ikke bare vil møte på de dørene i løpet av en vakt. I løpet av en vakt treffer jeg minimum 6 kunder som ikke nødvendigvis er ja kunder umiddelbart, men som er 6 kunder som “de skal jeg klare å overbevise til at dette er et bra produkt” at jeg faktisk får et par minutter på å overbevise dem, og det får en jo alltid. Så sånn sett så klarer jeg å få snudd det noe positivt uansett, at det finnes muligheter.

- **Hvis nei, hva er grunnen? Hvis ja, hva gjør du for å endre på det til neste kunde?**

Svar over.

- **Er salgsleder aktivt tilstede i din arbeidshverdag?**

Nei, det er han jo ikke. For når jeg går ut i felt selv så ser jo ikke jeg han.

Intervjuer: det trenger ikke nødvendigvis å være fysisk, men at dere holder kontakt.

Selger C: Ja, det er han jo da. Alltid kontakt med han. Først og fremst da “ja, hvor mange skal du sette nå i dag?” men det er jo stort sett det. Jeg sender inn vaktplan og så har han veldig tillit til at jeg går ut i felt når jeg skal og det ser han jo på levering av salg. Så kommunikasjonen oss i mellom blir at jeg setter mål og så melder jeg inn salgene jeg setter.

- **Blir du påvirket av salgsleder sin deltakelse i din arbeidshverdag? Positivt/negativt.**

Vi har lite fysisk kontakt, men når vi er eks på messer og slikt så er jo han der og da er kommunikasjonen rundt salgene og sosialt etter det. Men når jeg går på dør til vanlig så er det stort sett på telefon hvis det er noen spm, eller at han ringer å hører hvordan det går. Det hender jo at han ringer, men stort sett så er det på sosiale medier eller på whatsapp.

- **Hva mener du er viktigst at blir ivaretatt av ledelsen når det kommer til coaching?**

Det må jo være det med å sette realistiske mål og se ann personligheten til den du skal coache. At du må rett og slett være litt pedagog, at du må se ann hvilken type du har med å gjøre, og hvilken humor du kan ta til det vedkommende for å få han i det beste humøret. Du må rett og slett være en veldig god relasjonsbygger, som er viktig i salg generelt, men som er viktig i coaching og. At du klarer å bli kjent med de ansatte du jobber med. At de blir stimulert og motivert til å jobbe. Det vi gjorde i starten i maskineriet var at vi satt hvor mange salg vi skulle hva første mnd, og så delte vi antall salg på antall dager, sånn typ at jeg måtte ha 2 salg om dagen, det var liksom det nivået jeg måtte ligge på. Fikk jeg da 2 så var det kjempebra, også så en kanskje det at det var noen som solgte mer og da var det motiverende å kunne diskutere med dem hva som skulle til. Begynne i det små, bygge relasjoner og sette realistiske mål er gode stikkord.

Lønn

- **Foretrekker du fastlønn eller provisjon? Begrunn gjerne hvorfor.**

Provisjon. Det er jo fordi det er det desidert mest lønnsomme. Det blir enda mer motiverende.

- **I hvor stor grad er provisjonslønn avgjørende for din innsats?**

Ranger 1-7.

Provisjonslønn er ekstremt motiverende og det er det jeg liker så godt med denne jobben her, at du selv kan påvirke lønnen din. 7.

Mål og målsetting

- **Har dere felles mål dere jobber mot på avdelingen?**

Ja, jeg tror det gjøres det hver dag ja, at det er dagsmål, men den biten får ikke jeg med meg. Jodajoda, vi sender ut i gruppen slik “tilsammen nå skal vi ha 20 salg” også sender vi inn våre salg.

- **Hvordan kommer dere frem til disse målene?**

Det er jo først og fremst AM som krever et visst antall salg for at de skal kunne opprettholde den avtalen med Maskineriet, og så setter ledelsen i Oslo opp tall som henger i tråd de økonomiske resultater AM krever, og så brytes det ned til hvor mange salg Trondheims avdelingen må ha for at Adams sentral skal bli fornøyd.

- **Er dere som selgere inkludert i denne målsettingen? Hvis nei, ønsker du det?**

Nei altså jeg tenker nå ut i fra salgsleder sitt ståsted der i og med at jeg skal inn i en slik selgende coaching rolle nå fremover så har jeg fått litt innblikk i det. Da vet jeg at vi må minimum ha 3,7 i snitt liksom for at AM skal bli fornøyd, men det er jo klart at når du begynner i maskineriet så setter du bare et mål selv og så er stort sett salgsleder happy hvis du sier at du skal ha 2 “ok, kjempe”. I utgangspunktet så forventes det litt mer.

- **Setter dere personlige mål? Pr mnd, uke, vakt osv.**

Ja, men jeg har tvangstanker så jeg setter alltid et fast tall. Jeg vet hva jeg skal ha, og så skal jeg liksom aldri under 7. Jeg sender alltid inn 7, så er det krise hvis det blir under det. Så lenge jeg leverer over 4 så er det det som er forventet, eller 3,7 da.

Intervjuer: er dette pr vakt? Har du evt mål for uke og mnd?

Selger C: Nei, kun pr vakt.

- **Lar du deg påvirke av kollegaene dine sine mål og måloppnåelser?**

Njaa, nei. Jo, jeg gjør jo kanskje det, jeg må kanskje innrømme det, men jeg sender alltid inn 7 uansett. Det har ikke så mye å si for meg hva de melder,

men hvis jeg eks ser i den whatsapp gruppen at det er noen som har 8 eller 9 så vet jeg skal over det. Jeg skal alltid være den beste liksom.

Intervjuer: forstår jeg det riktig hvis du ikke lar deg påvirke av andre sine mål, men at du lar deg påvirke av deres måloppnåelser?

Selger C: Ja, det er riktig.

8.10 Resultat selger D

Generell del

Stilling: salgskonsulent

Antall år i bransjen: 1 år

Spesifikk del

Innledningsspørsmål

- **Hva fikk deg til å søke deg inn i salgsbransjen?**

Nei, det er noe nytt. Og det er jo også litt utfordrende, du får utfordret deg selv på en ny måte med å møte mennesker man skal selge til. Vi har jo alle hatt selgere som har ringt til deg. Det å stå på andre siden av døren i den rollen og, eh. Den mestringsfølelsen med å få til et salg.

- **Hvordan trives du i salgsbransjen?**

Jeg syntes det var veldig utfordrende og nytt. Det var en måte jeg fikk utviklet meg på hvordan jeg kommuniserte med andre. Møte andre. Er en morsom jobb og når man får salg får man mestringsfølelse og det er morsomt å få det til.

- **Hva assosierer du med begrepet coaching?**

Det er jo noen som hjelper deg å lære deg, eller leder deg til å lære noe nytt, som f.eks hvordan man skal selge til andre. Jeg ser for meg innen salg at dette vil være å lære nye salgsteknikker. At man lærer nye salgsteknikker. Coachen hjelper og veileder deg.

- **Kunne du tenkt deg å delta på et coachingkurs, uavhengig av tidligere deltakelse?**

Ja, det hadde sikkert være både morsomt og lærerikt, det kunne vært kult å vært med.

Her vil ordstyrer definere hva *vi* legger i begrepet coaching for at intervjuobjektet skal ha samme oppfatning. Coaching er en planlagt prosess hvor en coach sammen med én eller flere individer utvikler sine salgsferdigheter.

Arbeidshverdag

- **Hvordan ser en vanlig arbeidsdag ut for dere? Hvilken oppfølging får dere, og føler du oppfølgingen er tilstrekkelig?**

Vi hadde oppmøte kl 16, og da var vi på kontoret på en oppstart, så ble vi kjørt ut til området vi skulle besøke siden dette er dørsalg. Her selger vi frem til kl 21, fra og med kl 21 banker vi ikke flere dører.

Intervjuer: hvilken oppfølging får dere?

Selger D: da får man oppfølging før vi drar ut, i bilen. Felles oppfølging i bilen der man tar opp utfordringer man opplevde sist vakt. Her jobber man sammen for å løse disse. Vi har også oppfølging over telefon mens vi er på jobb. Vi kan ringe eller sende melding, om det er noe med kunde, salg, innvendinger man trenger hjelp med. Og så har vi en felles oppsummering i bilen når vi er ferdig med vakten på vei hjem.

Intervjuer: Føler du oppfølgingen er tilstrekkelig?

Selger D: jeg synes absolutt den var tilstrekkelig, og det hjelper jo å få denne oppfølgingen. Man har alltid tilgang på oppfølging. Det er bare å ta opp telefonen å ringe, eller så viste vi at vi ble oppringt av salgsleder et par ganger.

- **Benytter du deg av en spesiell teknikk når du snakker/møter kunden? Noe du sier som har positiv effekt?**

Ofte så er det at man prøver å lage et problem for kunden. Man spiller på at kunden har dårlig tid, og at de bruker lang tid på å handle inn mat og planlegge maten, og det å lage en ordentlig middag fra bønn av. spille på tidsklemmen. Man lager problemer for kunden, er også et standard problem for kunder. De fleste er i tidsklemma, i hverdagen er det mye man skal ha tid til. Man skal kjøre unger til trening, man skal lage mat. Ofte er det et problem å spise sunt og variert og få ungene til å like dette. Her var det en spesiell kasse fra adams jeg bruker å selge inn. Man kan vel kort og greit si at jeg skapte problem enten

alene eller sammen med kunden, så viste jeg at jeg hadde løsningen til problemet klar.

- **Hvordan du håndterer innvendinger fra kunden?**

Til å begynne med går man gjennom en standard der man hører mange innvendinger og disse er ny for deg, men etterhvert blir mange innvendinger mye av det samme. Det blir på en måte en innlært respons på disse innvendingene, der du finn ut f.eks hvilken kasse som fungerer best for kunden. Man ser etter den beste løsningen for hver innvending. Dette blir innlært etterhvert.

- **Hvis du mister en kunde, tar du en evaluering på hvorfor salget gikk sånn?**

Ja, man tar en evaluering kjapt i hodet på om det var noe du sa, eller om det var en innvending jeg ikke klarte å løse, eller om jeg ikke klarte å løse problemet for kunden. Og så har du også de som du bare må luke ut med en gang som ikke ville kjøpt av deg uansett. Ofte merker man dette tidlig, om de er interessert eller ikke.

Intervjuer: Evaluerte du bare når du mistet kundene, eller evaluerer du når du får salg også?

Selger D: jo, man evaluerer når man får salg også, her ser man på hva man gjorde rett, hvordan løste jeg problemet til kunden, og hvordan innvendinger svarte jeg bra på som gjorde at kundene fikk lyst på produktet mitt.

- **Har du faste rutiner for å evaluere dine egne prestasjoner?**

Ja, fikk noen faste rutiner. Evaluerte kjapt i hodet hver salg. Så har jeg en evaluering med meg selv når jeg er ferdig med dagen på hvordan dagen har gått. Her kan man tenkte gjennom dagen. Evaluerer dør for dør, og dag for dag.

- **Evaluerer salgsleder dine resultater sammen med deg?**

Ja. teamleder evaluerer også hvordan man gjør det ift salg og hvis det var en dag det gikk litt dårlig satte vi oss ned sammen for å se på hvilke utfordringer vi møtte på og hvorfor det ble slik det ble akkurat denne dagen. Her var de med å evaluerte, og hjalp til å få oss til å se hva som gjorde at det gikk slikt.

Organisert coaching

- **I hvilken grad mener du/dere at økt oppfølging/coaching potensielt kan gi en økning i resultatet? Utdyp.**

Jeg tenker at man får lært litt mer. Man blir jo ikke utlært selv om man er en god selger som selger mye 1, 2, eller 3 dager. Man blir jo ikke utlært, og i den grunn kan man lære mer. Her kan vi lære nye salgsteknikker. Dette vil jo absolutt kunne gi økning i resultatet.

- **Har du deltatt på organisert coaching?**

Nei.

- Hvis ja, fikk du utbytte av det? Er svaret nei, hvorfor?
- Lærte du noe nytt?
- Har du tatt med deg noe av kunnskapen inn i arbeidshverdagen?
 - Hvis ja, husker du fortsatt mye av det du lærte?

Holdninger

- **Hvor motivert er du på en skala fra 1-7 i din jobb?**

5

- **På en skala fra 1-7, hvordan er ditt ferdighetsnivå i din jobb?**

4

- **Hva motiverer deg i denne jobben? Deler inn i indre (prestasjoner) og ytre (provisjon/anerkjennelse) motivasjon. En som veier tyngre?**

Det er først og fremst pengene som gjør at man jobber, og at jeg jobber, jeg må sette provisjonen først. Så kommer jo prestasjoner i etterkant med mestring når man står på og jobber med kunde og de kommer med innvendinger som jeg kan naile og løse problemet deres helt perfekt, det er veldig bra. Det er likevel provisjonen og lønnen som er viktigst for meg.

- **Hvor viktig tror du at selgeren er en avgjørende faktor i salgsøyeblikket? Ranger 1-7.**

6

- **Lar du deg påvirke dersom du får JA fra flere kunder på rad? Innstilling og humør.**

Ja man blir veldig munter, man får jo mestringsfølelse når man får det til. Og så er det at jeg vet at jeg tjener penger, og når jeg får mange salg på rad blir jeg veldig munter og glad, og når man er ganske høyt opppe der og blir motivert til

å få det til på neste dør også. Nå skal man ta neste dør, og få til enda en, og enda en, og enda en.

- **Lar du deg påvirke dersom du får NEI fra flere kunder på rad? Innstilling og humør. Hvis nei, hva er grunnen? Hvis ja, hva gjør du for å endre på det til neste kunde?**

Jo, det påvirker jo til en viss grad. Men hvis man får mye nei en dag, så kan man ta seg en 5-minutter der man prøver å innstille deg selv på nytt til neste dør og ser på hvordan man skal gjøre det. Prøve å få bort alle neiene, og heller se på hvordan jeg skal gjøre det til de neste dørene.

- **Er salgsleder aktivt tilstede i din arbeidshverdag?**

Ja, de var alltid ute med bilen og var tilgjengelig på telefon. Så det var ift både veiledning i felt så var det aldri noe problem å få dette, eller om vi måtte på do eller trengte noe å drikke. Om vi ville sitte å prate skjit i bilen etter en frekk kunde kunne vi også gjøre dette. Var alltid tilgjengelig og behjelpelig.

- **Blir du påvirket av salgsleder sin deltakelse i din arbeidshverdag? Positivt/negativt.**

Du får jo veldig sann, de prøver alltid å løfte deg opp før man skal ut å selge. Samme er når de skal veilede deg, de prøver alltid å få oss til å ha tro på oss seg. Er alltid munter og inspirerende. Føler de hjelper oss veldig bra, og det er veldig positivt.

- **Hva mener du er viktigst at blir ivaretatt av ledelsen når det kommer til coaching?**

At det vi på en måte lærer? Jeg tenker at hvis dette er noe både ledelsen i seg selv og selgerne ser på dette som noe bra coaching eller kurs som de ønsker å viderefører, er det viktig at man ivaretar dette. Det bør være evaluering med både leder og selger underveis av coachingen, men også etter coachingen er ferdig for å se om dette har vært noe bra.

Lønn

- **Foretrekker du fastlønn eller provisjon? Begrunn gjerne hvorfor.**

I starten var det greit med fastlønn når jeg startet å selge, for da var jeg sikker på at jeg fikk penger denne dagen. Og at man ikke går tomhendt hjem når du har vært ute og prøvd ditt beste, men ikke lært alt enda. Var veldig greit i starten. Etterhvert var provisjon bedre, her fikk vi mer lønn per salg, og i

tillegg mer motivasjon om å gjøre et nei til et ja, og løse problemene for kunden. Man måtte få inn salgene for å få betalt, og dette pushet oss til å prestere

- **I hvor stor grad er provisjonslønn avgjørende for din innsats?**

Ranger 1-7.

Jeg vil si det er en 7'er. Hvis du ikke gir en innsats når du er på provisjon får du ingenting. Når du vet at du ikke får noe hvis du ikke får salg, så legger man ekstra innsats i det for å få det til, for du vil jo ikke arbeide uten å få betalt for det.

Mål og målsetting

- **Har dere felles mål dere jobber mot på avdelingen?**

Ja, vi har felles mål både på hva en selger skal sette. Man så også individuelt på hver selger. En selger som til vanlig setter mange salg får et høyere mål siden han er flinkere. Det ble også informert om mål vi hadde felles for avdelingen for hver dag, uke og måned.

- **Hvordan kommer dere frem til disse målene? Er dere som selgere inkludert i denne målsettingen? Hvis nei, ønsker du det?**

De som vi satt selv var å se på hvordan vi har solgt de tidligere dagene, og så på snittet. Ønsker å sette målet mitt litt over snittet, slik at jeg alltid har noe å strekke meg til, og man ønsker jo alltid å slå "persen" sin, og bli bedre på dette. Man må også se på snittmål over tid, og ikke bare dag for dag, så slipper man å bli demotivert dersom målet ikke blir nådd en enkel dag. Ser ofte på de forrige månedene når jeg setter månedsmål, og ønsker å øke snittet med 0,5 eller 1 til neste måned.

- **Er dere som selgere inkludert i denne målsettingen?**

Ja, her var det noe vi snakket om på oppstart eller i bilen. Her så vi på hvor mange salg vi selgerne ønsket å sette i løpet av dagen, og hva salgsleder forventet av oss. Var ofte en standard der vi måtte sette så så mange salg, men ofte ønsket vi å pushe oss, fordi vi alltid ønsket å selge mer.

- **Setter dere personlige mål? Pr mnd, uke, vakt osv.**

Ja, man har jo målene ift hva man “perser”, ønsker alltid å prøve å pushe dette. Man prøver å se på de tidligere månedene, og ser hvor mange man ønsker å sette neste måned. Dette er det samme på ukebasis. Fra dag til dag har jeg alltid som mål å prøve å “perse” men jeg blir ikke demotivert dersom jeg ikke får det til, fordi jeg vet det ikke er realistisk hver dag, men om jeg ikke har det som et underliggende mål vet jeg at jeg ikke får det til. Fra dag til dag har jeg alltid mål om å ligge over gjennomsnittet ift de andre selgerne denne dagen. Fokuserer mer på snittsalget over tid enn på enkeltdager. Hvis jeg har satt 4 salg på f.eks mandag, så vil jeg prøve å sette 5 salg på tirsdag. Øk litt og litt.

- **Lar du deg påvirke av kollegaene dine sine mål og måloppnåelser?**

Ja, hvis man har en kollega som setter mange salg og er dyktig, så vil man jo streve for å komme dit du også, du ser at det er mulig, og du har lyst til å få det til like bra. Man har et konkurranseinstinkt, og det er viktig i salgssyrket.

Intervjuer: blir du motivert eller demotivert av kollegaene dine sine gode resultater?

Selger D: jeg blir mer motivert, fordi jeg har vokst opp med at jeg alltid har lyst til å være en av de beste. Liker ikke, vil ikke nøye meg med å være “midt på treet”, ønsker å pushe meg selv for å komme meg opp på toppen.